



Kemian tekniikan korkeakoulu  
Puunjalostustekniikan tutkinto-ohjelma

**Heikki Soininen**

## **ASIAKASARVON KASVATTAMINEN TUOTTEISTAMISPROSESSISSA**

Case: Huonekalutehdas Korhonen

**Diplomityö**, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin tutkintoa varten Helsingissä 20.12.2013 Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun International Design Business Management tutkinto-ohjelmaan.

Valvoja

Professori Mikko Korja

Ohjaajat

Professori emeritus Markku Salimäki  
Diplomi-insinööri Kristiina Laine

---

**Tekijä** Heikki Soininen

---

**Työn nimi** Asiakasarvon kasvattaminen tuotteistamisprosessissa

---

**Laitos** International Design Business Management (IDBM)

---

**Professuuri** Professor of Practice

---

**Työn valvoja** Mikko Korja

---

**Työn ohjaajat/Työn tarkastajat** Professori Emeritus Markku Salimäki, DI Kristiina Laine

---

**Päivämäärä** 20.12.2013

**Sivumäärä** 99+2

**Kieli** Suomi

---

### **Tiivistelmä**

Perinteisen suomalaisen tuotantoteollisuuden kilpailukyvyn heikentymisen myötä palveluliiketoimintaan siirtymisestä on muodostunut varteenotettava vaihtoehto yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi. Palveluiden tuottaminen ja myynti poikkeavat kuitenkin fyysisistä tuotteista ja edellyttävät merkittävää muutosta tuotelähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöisempään suuntaan. Palvelut ovat luonteeltaan aineettomampia ja niiden kuluttaminen edellyttää usein aktiivista vuorovaikutusta palvelutarjoajan ja asiakkaan välillä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa tarjoaman tuotteistamisen avulla. Siksi tutkimuksessa yhdistetään palvelumuotoilun menetelmiä tuotteistamiseen ja muodostetaan teoreettinen viitekehys asiakasarvoa kasvattavalle tuotteistamisen prosessille. Viitekehystä sovelletaan käytännössä Huonekalutehdas Korhosen tuotteistamisprojektissa. Tutkimuksen empiriassa selvitetään, mitä HKT-Korhosen potentiaaliset asiakkaat tarvitsevat ja miten positiivinen asiakaskokemus voidaan mahdollistaa. Tämä toteutetaan osallistavan tarvekartoituksen ja asiakaspolun dokumentoinnin avulla eli palvelumuotoilun menetelmillä. Empiirisessä tutkimuksessa haastatellaan 6 päättävässä asemassa olevaa huonekaluja myyvän yrityksen edustajaa puolistrukturoidulla haastattelutekniikalla.

Tutkimuksessa selvisi, että asiakasarvoa ei voida luoda valmiiksi tuotteistamisen prosessin avulla. Palvelumuotoilun menetelmät ja erityisesti asiakaspolun dokumentointi osana tuotteistamisprosessia antavat kuitenkin hyvät edellytykset arvonmuodostumiselle. Asiakaspolun avulla saatiin kerättyä paljon ajatuksia tuotteistamisprosessin käytännön toteuttamiseen, kuten markkinoinnin suunnitteluun, hinnoitteluun ja tarjoaman konkretisointiin. Osallistava tarvekartoitus antoi vastaavasti hyvän yleiskuvan siitä, kuinka suomalaiset PK-huonekaluyritykset haluaisivat organisoida tuotannon, tuotekehityksen ja ylläpidon partnereiden avulla. Tutkimus antoi hyvät lähtökohdat HKT-Korhosen tuotteistamisprojektiin ja tutkimuksessa muodostetun viitekehityksen voidaan olettaa soveltuvan myös muille teollisia palveluita tuotteistaville yrityksille.

---

**Avainsanat** Tuotteistaminen, Palvelumuotoilu, Asiakasarvo, Asiakaskokemus, Asiakaspolku

---

---

<b>Author</b> Heikki Soininen		
<b>Title of thesis</b> Enhancing Customer Value in Productization Process		
<b>Department</b> International Design Business Management (IDBM)		
<b>Professorship</b> Professor of Practice		
<b>Thesis supervisor</b> Professor Mikko Koria		
<b>Thesis advisors</b> Professor Emeritus Markku Salimäki, M.Sc Kristiina Laine		
<b>Date</b> 20.12.2013	<b>Number of pages</b> 99+ 2	<b>Language</b> Finnish

---

### Abstract

The growth of the service industry has been notable the past few years as more and more companies have moved from a product centric business model to a service oriented mind-set. This shift provides new opportunities also for traditional Finnish manufacturers who have suffered from the lack of competitiveness in today's global market place. However, as offering services requires active interaction between a service provider and a client, the change from a producer to a provider also requires new customer centric ways of thinking.

The purpose of this study is to examine how to enhance the creation of customer value in the process of productization. A new theoretical framework for customer centric productization process is formed by combining theories of productization with the methods of service design. This framework is then applied directly to the productization project of the case company Korhonen Furniture Factory in order to better understand customer needs and necessary elements for creation of a favorable customer experience. In a semi-structured interview two methods of service design are applied: participatory need finding and customer journey documentation. All the 6 interview participants represent Finnish furniture brands from decision making positions.

The main finding of the research was that while customer value is not created in the process of productization itself, the documentation of a favorable customer journey is a useful tool to understand the customer value creation process. Customer journey also provided practical information for the execution of productization process, such as how to plan the marketing and concretize the offering. Respectively the participatory needfinding revealed how the Finnish small and mediums sized furniture brands wish to organize their R&D, production and maintenance of furniture and what is the degree of using partners in these functions. The results of this study cannot be generalized directly with other industries since a specific case was investigated. However, the presented theoretical framework has potential to be applied widely within B2B organizations that seek methods for customer centric productization.

---

**Keywords** Productization, Service design, Customer value, Customer experience, Customer journey

---

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö toteutettiin yhteistyössä Huonekalutehdas Korhosen kanssa. Olen kiitollinen mahdollisuudesta päästä antamaan oman panokseni yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi, sillä arvostan Huonekalutehdas Korhosen perinteitä ja puutyöosaamista korkealle.

Monet eri tekijät ovat vaikuttaneet tämän työn syntymiseen ja prosessiin on osallistunut useita henkilöitä ja tahoja, joista tässä mainitaan kuitenkin vain osa. Erityisesti haluan kiittää Huonekalutehdas Korhosen kehitysjohtajaa **Kari Piispasta**, joka järjesti edellytykset työn toteuttamiselle. Kiitos myös hyvistä ajatuksista työn keskeisen sisällön suhteen. Kirjoitin työn IDBM sivuaineeseeni ja arvostan suuresti, että sain osakseni ohjausta sekä pääaineeni Puutekniikan puolelta että sivuaineestani. Työn ohjaajat **Markku Salimäki** ja **Kristiina Laine** antoivat paljon hienoja inspiroivia ajatuksia, sekä näkemyksiä työn toteuttamiseksi! Kiitos näistä ajatuksista ja kärsivällisyydestä!

Tutkimukseen haastateltiin kuutta huonekalualalla toimivaa päättävässä asemassa olevaa henkilöä. Työn tärkein anti muodostui näiden haastattelun perusteella. Oli erittäin mielenkiintoista ja palkitsevaa päästä keskustelemaan alan asiantuntijoiden kanssa, sekä kuulemaan heidän ajatuksia ja näkemyksiä toiminnan kehittämisestä.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni ja tyttöystävääni **Annia** henkisestä tuesta ja uusista näkökulmista työn kirjoittamiseen. Tämä merkitsi paljon!

Helsingissä 20.12.2013

**Heikki Soininen**



## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen taustatekijät ja tutkimusaukko .....	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	12
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	12
1.4	Keskeiset määritelmät .....	14
2	PALVELUMUOTOILUN MENETELMIEN HYÖDYNTÄMINEN TUOTTEISTAMISPROSESSISSA .....	15
2.1	Tuotteista ja palveluista tarjoomaan .....	15
2.2	Tuotteistamisen määritelmä .....	17
2.3	Tuotteistamisprosessin vaiheet .....	19
2.3.1	Valmistelutyöt .....	22
2.3.2	Tarjooman muodostaminen ja testaus .....	22
2.3.3	Markkinoinnin suunnittelu ja hinnoittelu .....	25
2.3.4	Konkretisointi .....	28
2.3.5	Pilotointi ja lanseeraus .....	31
2.4	Asiakasarvon kasvattaminen palvelumuotoilulla .....	32
2.4.1	Asiakaspolku – asiakkaan arvoketju .....	36
2.4.2	Tarvekartoitus – ihminen keskellä .....	39
2.4.3	Osallistaminen .....	41
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	42
4	TUTKIMUSASETELMA .....	44
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	44
4.2	Tapaustutkimus .....	45
4.3	Puolistrukturoitu haastattelu .....	45
4.4	Huonekalutehdas Korhonen – Case-yritys .....	46
4.5	Valmistelutyöt .....	47
4.6	Haastattelut .....	48
4.7	Tiedon analysointi .....	51
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	53
5.1	Osallistava tarvekartoitus .....	53

5.1.1	Muotoilu ja prototyyppi .....	53
5.1.2	Tekninen suunnittelu, valmistaminen ja partnerisuhde.....	54
5.1.3	Verkoston rooli.....	56
5.1.4	Kokonaisvaltainen tuotantologistiikka.....	57
5.1.5	Elinkaaren pidentäminen.....	58
5.2	Asiakaspolun dokumentointi .....	60
5.2.1	Palvelusta kiinnostuminen.....	60
5.2.2	Palvelun ostaminen .....	62
5.2.3	Palvelun käyttäminen .....	65
5.2.4	Suhteen ylläpito ja palvelun suosittelu.....	67
5.3	Haastateltavien ehdotuksia ja näkemyksiä HKT-Korhoselle .....	69
6	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU.....	72
6.1	Viitekehysten sovellettavuus.....	72
6.2	Tarvekartoituksesta tarjooman muodostamiseen.....	74
6.3	Asiakaspolun tarkastelu ja hyödyntäminen .....	78
6.4	Markkinointisuunnitelman ja hinnoittelun toteuttaminen.....	81
6.5	Konkretisoinnin toteuttaminen.....	84
7	YHTEENVETO.....	86
7.1	Tutkimuksen yhteenveto.....	86
7.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	87
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja yleistettävyys .....	90
7.4	Toimeksiantajan tuotteistamisprojektin väliarviointi .....	92
7.5	Tieteellinen kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset .....	92
8	LÄHDELUETTELO .....	94
9	LIITTEET.....	100

## KUVAT

<b>Kuva 1:</b> Asiakaskokemuksen edelläkävijöiden ja perässähiittäjien osakekurssien kehitys suhteutettuna S&P 500 -indeksiin 6 vuoden ajalta (2007–2012) (Picoult 2012).	10
<b>Kuva 2:</b> Tutkimuksen rakenne akateemisesta (vaalealla pohjalla) ja toimeksiantajalle toteutettavan projektin (tummalli pohjalla) näkökulmasta.	13
<b>Kuva 3:</b> Tuotteistaminen ja palvelullistaminen (muokattu Baines et al. 2007)	16
<b>Kuva 4:</b> Tuotteistamisen prosessi (Mukailtu Simula et al. 2008)	18
<b>Kuva 5:</b> Tuotteistamisprosessin vaiheet suhteutettuna tarjooman konkreettisuuteen (Mukailtu Sipilä 1995; Simula et al. 2008)	21
<b>Kuva 6:</b> (Palvelu)tuotteen eri kerrokset (Ylikoskea (1999) mukaillen)	23
<b>Kuva 7:</b> Esimerkki modulaarisen tarjooman rakenteesta. (Mukailtu Jaakkola et al. (2009))	25
<b>Kuva 9:</b> Asiakasarvon muodostumisen pyramidi. Mukailtu Palmu inc. teoksessa Tuulaniemi (2011)	34
<b>Kuva 10:</b> 3 eri asiakkaan yksilöllinen asiakaspolku. (Tuulaniemen (2011) ja muotoilutoimisto 358:n mallia mukaillen)	37
<b>Kuva 11:</b> Asiakaspolku osana asiakaskokemuksen kehittämistä	38
<b>Kuva 13:</b> Teoreettinen viitekehys asiakasarvoa kasvattavalle tuotteistamisen prosessille	43
<b>Kuva 14:</b> Tutkimuksen konteksti rajoittuu HKT-Korhosen ja tämän asiakkaan välisen rajapinnan tutkimiseen	47
<b>Kuva 15:</b> Palvelukortit	48
<b>Kuva 16:</b> Affinity Mappin menetelmä, jonka käyttöä havainnollistetaan palveluntarpeisiin liittyvällä esimerkillä (muokattu Sahramaa 2013)	52
<b>Kuva 17:</b> Teoreettisen viitekehysten soveltaminen tässä tutkimuksessa antaa tuloksia tarjooman muodostamiseen, markkinoinnin suunnitteluun ja hinnoitteluun, sekä tarjooman konkretisointiin	73
<b>Kuva 18:</b> Designhuonekaluja myyvän ja markkinoivan PK-yrityksen tuotteen arvoketju ja palveluntarpeet (tummanharmaalla pohjalla). Vihreällä pohjalla on esitetty ne arvoketjun vaiheet, jotka toteutetaan päämiehen toimesta	75
<b>Kuva 19:</b> Designhuonekaluja myyvän ja markkinoivan PK-yrityksen suotuisa asiakaspolku tuotekehitykseen, tuotantoon ja ylläpitoon	80

## **1 JOHDANTO**

*Ensimmäisessä kappaleessa muodostetaan yleiskuva tutkimuksesta. Aluksi perehdytään tutkimuksen taustatekijöihin ja muodostetaan tutkimusaukko sekä esitellään tutkimuksen tavoite, joka konkretisoidaan tutkimuskysymysten muodossa. Lopuksi havainnollistetaan tutkimuksen rakennetta ja esitellään tärkeimmät termit.*

### **1.1 Tutkimuksen taustatekijät ja tutkimusaukko**

Suomen kansainvälinen kilpailukyky on pitkään perustunut vahvaan tekniseen osaamiseen ja tehokkaisiin tuotantoprosesseihin. Kuitenkin viimeisten vuosikymmenten aikana perinteiset menestyksekkäät alat, kuten puunjalostusteollisuus, ovat kärsineet suuria tappioita, tehtaita on suljettu ja työpaikkoja hävinnyt. Syitä on paljon, mutta yhtenä selkeimmistä voidaan pitää mukautumiskyvyn puutetta muuttuvaan toimintaympäristöön.

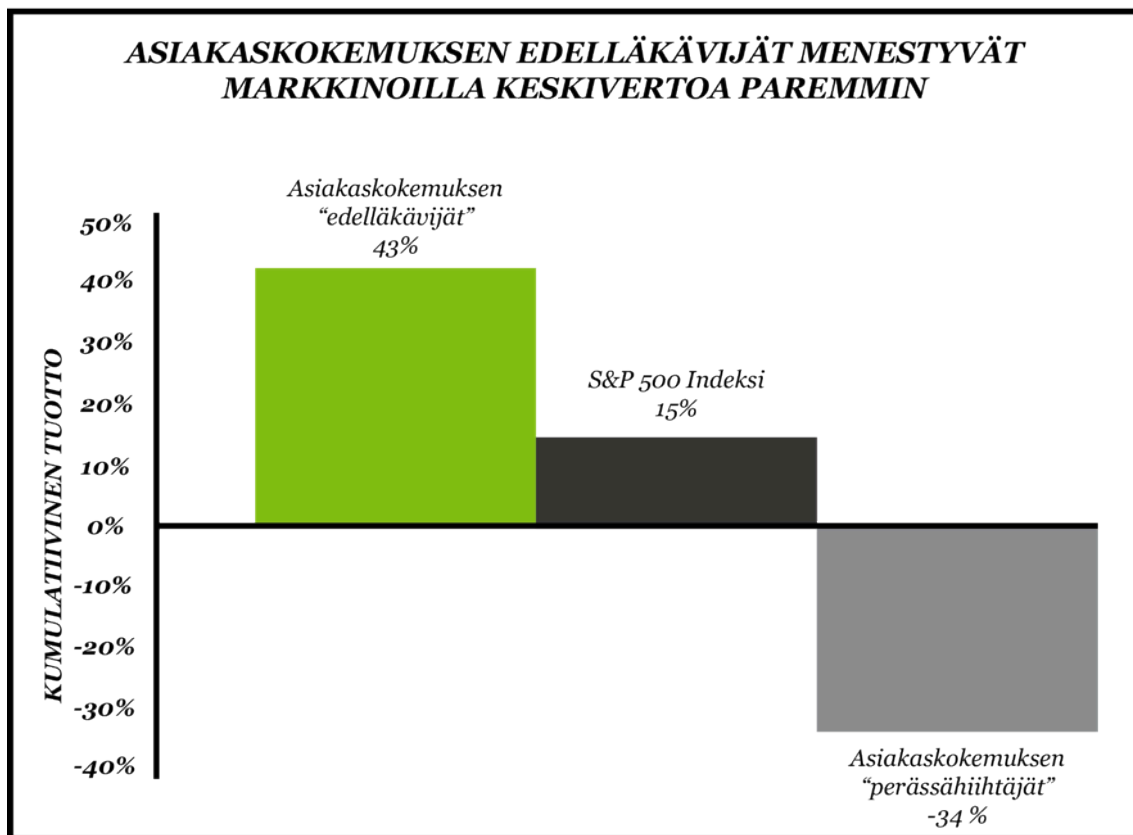
Mitä tämä viimeaikainen toimintaympäristön muutos on pitänyt sisällään? Globalisaation myötä tekninen osaaminen on levinnyt ympäri maailmaa ja tuotanto on siirtynyt halvemman työvoiman maihin. Kulutustuotteiden hinta on laskenut ja markkinat kyllästyvät halvoista kopioista, joiden ominaisuudet kuitenkin vastaavat alkuperäistä tuotetta. Informaation kulku on kehittynyt nopeasti mahdollistaen esimerkiksi valmistajan helpomman kilpailuttamisen ja tiedonsaannin uusista vaihtoehtoista.

Perinteiset suomalaiset tuotantoyritykset ovat vastanneet muutokseen tehostamalla tuotantoprosesseja ja kehittämällä tuotantotekniikkaa tai tuotteiden ominaisuuksia, eli tekemällä samaa mitä on perinteisesti tehty, mutta hiukan paremmin. Tämä ns. staattinen kehittäminen, joka näkyy erityisesti suomalaisessa puunjalostusteollisuudessa, ei ole kuitenkaan riittänyt. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi

yritysten pitäisi pikemminkin jatkuvasti tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa ja miettiä miten sitä voisi kehittää kokonaisvaltaisesti.

Palveluliiketoiminnan kehittäminen on jo pitkään nostettu varteenotettavaksi vaihtoehdoksi erityisesti teollista tuotantoa harjoittavien yritysten kilpailukyvyn kasvattamiselle (Wise, Baumgartner 1999). Palveluliiketoiminta nähdään strategisena välineenä myös tuottavuuden kasvattamiseen sekä asiakassuhteiden syventämiseen (Oliva, Kallenberg 2003). Pilatin ja Wölflin (2005) tutkimus OECD-maiden tuote- ja palvelusektoreiden kehityksestä on osoittanut, että Suomessa ja Ruotsissa toimivien tuotantoyritysten palveluista kertyvä liikevaihto tulee kasvamaan tulevaisuudessa suhteessa nopeammin kuin tuotteista kertyvä liikevaihto. Tietyt suomalaiset konepajat kuten Kone, Metso ja Wärtsilä ovat myös osoittaneet tämän muutoksen käytännössä (Lanne, Ojanen 2009).

Siirtymä tuottajasta palveluntarjoajaksi edellyttää kuitenkin ajatusmallin muutosta. Fyysisten tuotteiden sijaan tulisi keskittyä aineettomiin resursseihin, asiakasarvon yhdessä luomiseen ja suhteiden ylläpitoon (Vargo, Lusch 2004). Palveluiden markkinointia ja kehitystä käsittelevä kirjallisuus korostaa järjestelmällisesti asiakkaan tärkeyttä – asiakkaan tarpeet tulee tunnistaa ja palvelu suunnitella siten, että asiakas kokee saavansa arvoa palvelusta. Watermark Consultingin (2012) toteuttama tuore tutkimus osoittaa selvästi, että asiakaskokemuksen edelläkävijät ovat olleet tuottoisampia kuin ne yritykset, jotka eivät panosta asiakaskokemukseen (kuva 1). Asiakaskokemuksen parantamisen on esitetty myös lisäävän positiivista puolestapuhumista, joka on johtanut tuottavuuden kasvuun (Springer et al. 2011).



*Kuva 1: Asiakaskokemuksen edelläkävijöiden ja perässähihtäjien osakekurssien kehitys suhteutettuna S&P 500 -indeksiin 6 vuoden ajalta (2007–2012) (Picoult 2012).*

Asiakaslähtöiseen palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen on myös olemassa oma nopeasti kasvava tieteenhaara ja ammattikunta (Mager 2009). Palvelumuotoilussa pyritään selvittämään asiakkaan arvonmuodostumista muotoilulähtöisillä menetelmillä, kuten observoimalla ja osallistamalla käyttäjää suunnitteluprosessiin. Yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä ajatuksista on tutkia asiakkaan arvonmuodostumista asiakaskokemuksen kautta, johon on kehitetty erilaisia menetelmiä, kuten asiakaspolku (eng. Customer Journey) (Springer et al. 2011).

Miksi asiakaslähtöisestä palveluliiketoiminasta ei sitten ole muodostunut nykyistä suosittumaa liiketoimintastrategiaa esimerkiksi suomalaisessa puunjalostusteollisuudessa? Muutos insinöörivetoisesta tuotantolaitoksesta asiakasarvon edelläkävijäksi on pitkä ja edellyttää systemaattista sitoutumista koko yritysjohtolta. Palveluiden aineettomuus ja vaikeasti määriteltävissä oleva sisältö hankaloittavat myös niiden myyntiä ja ostamista (Fang et al. 2008).

Palveluiden ajattelemisen konkreettisina tuotteina eli tuotteistaminen on varteenotettava ratkaisu palveluliiketoiminnan tehostamiseen. Tuotteistamisen avulla voidaan vakioida yrityksen tarjoomaa, eli vähentää projektikohtaista räätälöintiä, ja tarjota asiakkaalle tämän tarpeiden perustella muodostettua selkeää kokonaisratkaisua (Parantainen 2007; Sipilä 1995).

Tuotteistamisesta on käyty laajaa akateemista keskustelua ja käytännössä kaikki aiheen parissa työskennelleet tutkijat nostavat asiakkaan ymmärtämisen ja tämän tarpeiden tunnistamisen tärkeäksi osaksi onnistunutta tuotteistamisprosessia. Kuitenkin vain harva tutkija esittää konkreettisia menetelmiä asiakasarvon parantamiseen. Tärkeänä pidettyä asiaa käsitellään pintapuolisesti ja usein ainoastaan yrityksen sisäisen näkemyksen perusteella, vaikka aiemmat tutkimukset osoittavat asiakaskokemuksen ja siitä syntyvän asiakasarvon merkityksellisyyden palveluliiketoiminnassa.

Palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen tuotteistamisprosessissa voisi olla varteenotettava ratkaisu monille perinteisestä teollisuudesta palveluliiketoimintaan siirtyville yrityksille. Tämä tarjoaisi yrityksille mahdollisuuden ymmärtää paremmin omia asiakkaita, syventää asiakassuhteita ja kehittyä asiakasarvon edelläkävijäksi.

Esitetystä menetelmästä hyötyisi myös Huonekalutehdas Korhonen Oy (myöhemmin HKT-Korhonen), joka on tämän tutkimuksen toimeksiantaja. HKT-Korhonen on tunnistanut palveluliiketoiminnan mahdollisuudet ja pyrkinyt kehittämään toimintaansa valmistajasta asiakaslähtöiseksi kokonaisratkaisujen tarjoajaksi. Siirtymä on kuitenkin vielä kesken, ja esimerkiksi tuotteistamisen puute näkyy haasteena kehittää, myydä ja markkinoida konseptia, jolla ei ole selkeää sisältöä, asiakkaita eikä valmiita referenssejä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa tuotteistamisen avulla. Tavoite on kaksijakoinen: arvonmuodostumista tarkastellaan akateemisen kirjallisuuden kannalta muodostamalla teoreettinen viitekehys tuotteistamisen prosessille, ja toisaalta HKT-Korhosen näkökulmasta. Jälkimmäisessä painotetaan tuotteistamisprosessin käytännön toteuttamista. Tavoitteiden perusteella muodostetaan seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten asiakasarvoa kasvattava tuotteistamisen prosessi tulee määritellä?
2. Miten HKT-Korhosen tulee toteuttaa edellä mainittu prosessi?

## **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen rakenne noudattaa akateemisen tutkimuksen yleisiä pääpiirteitä. Toisaalta tutkimus voidaan ajatella toimeksiantajan eli HKT-Korhosen projektina, jossa määritetään tiekartta tarjooman tuotteistamiselle ja toteutetaan projektin ensimmäiset vaiheet luomalla samalla pohjaa myöhempiä vaiheita varten. Siksi tutkimuksen rakennetta tarkastellaan perinteisen akateemisen mallin lisäksi projektin näkökulmasta, kuten kuvasta (2) selviää. Ensimmäinen kappale käsittelee tutkimusongelman ja taustatekijöiden määrittelyä ja vastaavasti HKT-Korhosen näkökulmasta projektin tarpeellisuutta ja tavoitteita. Kappaleessa (2) käsitellään tutkimusongelman kannalta relevanttia akateemista kirjallisuutta eli tutustutaan projektin kannalta oleelliseen taustatietoon. Kappaleessa (3) muodostetaan teoreettinen viitekehys, joka yhdistää palvelumuotoilun menetelmiä tuotteistamisen teoriaan. HKT-Korhosen kannalta tässä vaiheessa konkretisoituu suunnitelma tuotteistamisprojektille, sisältäen tuotteistamisprosessin vaiheet. Kappaleessa (4) käsitellään empiirisen tutkimuksen metodeja ja tiedonkeruumenetelmiä eli suunnitellaan ja valmistellaan potentiaalisten asiakkaiden haastatteluja. Seuraavaksi toteutetaan empiirinen tutkimus, joka HKT-Korhosen kannalta tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten



kartoitusta haastattelemalla. Kappale (5) listaa tutkimuksen empirian tärkeimmät tulokset, eli kappaleessa dokumentoidaan HKT-Korhosen potentiaalisten asiakkaiden tarpeet ja kokemukset. Dokumentoinnin perusteella muodostetaan konkreettisia ehdotuksia tuotteistusprojektin seuraavia vaiheita varten. Kappaleessa (6) tarkastellaan tuloksia akateemisen tutkimuksen kannalta ja verrataan niitä kappaleessa (2) esitettyyn teoriaan. Kappaleessa (7) muodostetaan johtopäätökset, tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja yleistettävyyttä, sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia. HKT-Korhosen kannalta kappaleessa (7) suoritetaan ns. väliarviointi, eli tarkastellaan mitä on saatu aikaiseksi, onko projektin tavoitteisiin päästy, ja miten projektia jatketaan.

Kuvassa (2) havainnollistetaan myös akateemisen tutkimuksen ja yritysmaailman eroa. Akateemisessa tutkimuksessa uuden tiedon mukana syntyy uusia kysymyksiä ja tutkimuksen luonne on jatkuvaa. Vastaavasti yritysmaailman tutkimuksissa pyritään saamaan konkreettisia tuloksia, jotka voidaan suoraviivaisesti saattaa käytäntöön. Tämä tutkimus käsittelee yhtä aihetta kahdesta näkökulmasta, joten tutkimuksen tuloksista pyritään saamaan konkreettisia johtopäätöksiä, mutta luomaan myös uutta tieteellistä teoriaa. Siksi tutkimukseen sisältyy osa-alueita, jotka ovat tärkeämpiä toimeksiantajan kannalta, kuten tuotteistamisprosessin vaiheiden kuvaus, ja vastaavasti osa-alueita, jotka ovat merkittävämpiä tieteellisessä mielessä, kuten eri teorioiden yhdistäminen tai käsitteiden määrittely.

<i>Kappale 1</i>	<i>Kappale 2</i>	<i>Kappale 3</i>	<i>Kappale 4</i>	<i>Kappale 5</i>	<i>Kappale 6</i>	<i>Kappale 7</i>
<i>Tutkimus- ongelman määrittely</i>	<i>Teorian tarkastelu</i>	<i>Teoreettinen viitekehys</i>	<i>Tutkimus- astelma</i>	<i>Tutkimuksen tulokset</i>	<i>Tulosten tarkastelu</i>	<i>Tutkimuksen yhteenveto</i>
<i>Projektin tavoitteet</i>	<i>Taustatietoon tutustuminen</i>	<i>Projekti- suunnitelma / projektin vaiheiden määrittely</i>	<i>Alustava valmistelu ja suunnittelu</i>	<i>Asiakas- tarpeiden ja asiakaspohjan dokumentointi</i>	<i>Johto- päätökset ja ehdotukset projektin seuraaviin vaiheisiin</i>	<i>Projektin väliarviointi</i>

*Kuva 2: Tutkimuksen rakenne akateemisesta (vaalealla pohjalla) ja toimeksiantajalle toteutettavan projektin (tummalli pohjalla) näkökulmasta.*

## 1.4 Keskeiset määritelmät

Tässä tutkimuksessa käsitellään palveluntarjoajan ja tämän asiakkaan välistä suhdetta yritysten välisessä B2B-kaupankäynnissä.

*Asiakkaalla* tarkoitetaan yritystä, joka ostaa palveluntarjoajan tuotteita tai palveluita. Asiakkaasta käytetään myös synonyymia *päämies*.

*Asiakasarvoa* muodostuu aina kun asiakas on saanut positiivisen asiakaskokemuksen, eli asiakas on kokenut saavansa vastinetta rahoilleen ja tarpeensa tyydytettyä sekä toiminnallisella että mielikuvallisella tasolla.

*Asiakaskokemus* muodostuu aina kun asiakas on suoraan tai välillisesti yhteydessä palveluntarjoajaan.

*Asiakaspolku* on menetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella asiakkaan kokemusta ja siitä muodostuvaa arvoa palvelun eri osavaiheissa.

*Palvelu* on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi ”pudottaa varpailleen” (Baines et al. 2007)

*Palveluntarjoaja* on yritys, joka myy tuottamiaan palveluita asiakkailleen. Tässä tutkimuksessa HKT-Korhosta käsitellään palveluntarjoajana.

*Tarjooma* (eng. offering) on se, mitä yritys myy, tai pikemminkin se, mitä asiakas haluaa ostaa. Tarjooma koostuu usein sekä aineellisista tuotteista että aineettomista palveluista (Sipilää 1995 mukaillen).

*Tuote* on aineellinen hyödyke, joka on valmistettu myytäväksi, kykenee ”putoamaan varpaille” ja täyttämään käyttäjän tarpeet (Gummesson 1987).

*Tuotteistaminen* on se käytäntö, jonka avulla virtaviivaistetaan yrityksen tarjooman kehitykseen, myyntiin ja markkinointiin liittyviä sisäisiä prosesseja, sekä jolla rakennetaan tarjooma asiakasarvoa kasvattavaksi, helposti lähestyttäväksi kokonaisratkaisuksi.

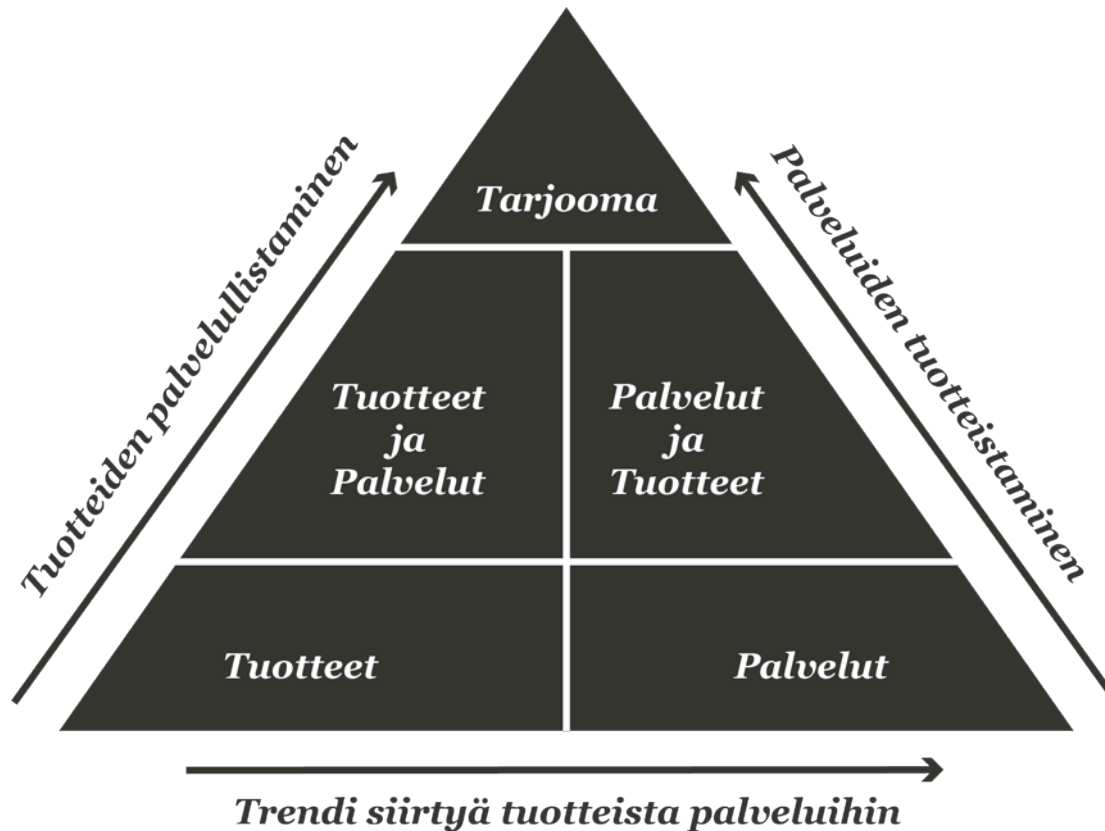
## **2 PALVELUMUOTOILUN MENETELMIEN HYÖDYNTÄMINEN TUOTTEISTAMISPROSESSISSA**

*Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksen teoreettiseen aihealueeseen. Aluksi tarkastellaan tarjooman tuotteistamista käsitteellisellä tasolla ja tutkitaan kirjallisuudessa esiintyviä malleja tuotteistamisen prosessille. Tutkimuksen kontekstiin soveltuvat tuotteistamisprosessien vaiheet esitellään ja vaiheiden sisältö kuvataan tarkemmin. Teorian jälkimmäinen aihealue käsittelee palvelumuotoilun menetelmiä ja niiden edellytyksiä asiakasarvon kasvattamiseen tuotteistamisen prosessissa.*

### **2.1 Tuotteista ja palveluista tarjoomaan**

Tuotteet ja palvelut on perinteisesti nähty toisistaan eroavina käsitteinä. Tuote on *”aineellinen hyödyke, joka on valmistettu myytäväksi*. Tuote kykenee *”putoamaan varpaille” ja täyttämään käyttäjän tarpeet*” (Baines et al. 2007). Vastaavasti palvelu on *”jotain mitä voi ostaa ja myydä mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen”* (Gummesson 1987). Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja palveluiden ottaminen osaksi yrityksen portfolioa on saanut kasvavaa huomiota. Useat tutkijat myös argumentoivat palveluliiketoiminnan edellytyksistä lisätä teollista tuotantoa harjoittavan yrityksen kilpailukykyä (Wise, Baumgartner 1999; Bowen et al. 1991; Spring, Araujo 2009). Ilmiötä, jossa tuotteita valmistava tai myyvä yritys siirtyy myymään kokonaan tai osittain palveluita, kutsutaan palvelullistamiseksi. *”Tuotteiden palvelullistaminen on se innovaatio, joka kuvaa organisaation kyvykkyyden ja prosessien siirtymää tuotteiden myynnistä integroitujen tuotteiden ja palveluiden myyntiin, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa käytössä”* (Vandermerwe, Rada 1989). Palvelullistamisen ydinajatuksena on kehittää tuotteiden ympärille palveluita, jotka tukevat tuotteen käyttöä ja ominaisuuksia. Vastaavasti palveluiden tuotteistaminen on ilmiö, jossa pyritään konkretisoimaan aineetonta palvelua ja tehostamaan yrityksen toimintaa tarjoamalla räätälöidyiltä vaikuttavia, mutta kuitenkin vakioituja kokonaisratkaisuja. (Baines et al. 2007).

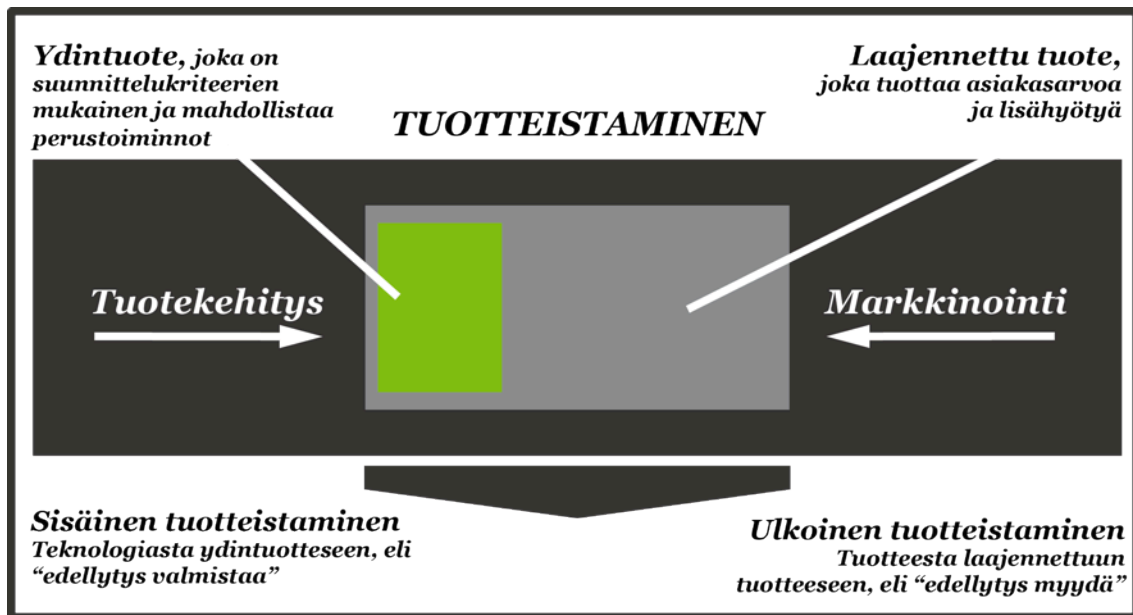
Palvelullistaminen ja tuotteistaminen käsittelevät keskenään osittain samaa aihealuetta, ja niitä yhdistää näkemys siitä, että palveluita ja tuotteita ei pitäisi tarkastella irrallisina käsitteinä. Tämä raja on Olivan ja Kallenbergin (2003) mukaan hämärtyvässä ja yrityksen tarjooma sisältää yhä useammin palveluita ja tuotteita. Bainesin et al. (2007) mukaan tuotteistamisen ja palvelullistamisen tavoitteena on muodostaa tarjooma eli ”tuote-palvelu-järjestelmä” (Product Service System), jossa tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet vahvistavat toisiaan (kuva 3). Tässä tutkimuksessa tutkitaan **tarjooman tuotteistamista**, sillä lähtökohtana on yritys, jonka portfolioon tulee kuulumaan sekä tuotteita että palveluita. Tuotteistamisen koetaan myös käsittelevän palveluliiketoiminnan kehittämistä palvelullistamista syvällisemmin ja tarjoavan näin ollen toimeksiantajalle paremmat edellytykset valmistajasta palveluntarjoajaksi. Seuraavassa kappaleessa perehdytään tarkemmin tuotteistamisen määritelmään.



*Kuva 3: Tuotteistaminen ja palvelullistaminen (muokattu Baines et al. 2007)*

## 2.2 Tuotteistamisen määritelmä

Tuotteistaminen on väline palveluliiketoiminnan kehittämiseen, mutta kirjallisuudessa esiintyy useita toisistaan hieman poikkeavia määritelmiä. Tässä kappaleessa rajataan tutkimuksen kannalta oleellinen tuotteistamista käsittelevä teoria. Jaakkola et al. (2009) ovat tutkineet Tekesin julkaisemassa raportissa *”Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua”* 17 yrityksen näkemyksiä palveluiden tuotteistamiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksen perusteella tuotteistaminen koettiin aineettoman palvelun kehittämiseen soveltuvana prosessina. Lehtinen ja Niinimäki (2005) kuvaavat tuotteistamista tuotekehitysstrategian käytännön toteuttamiseksi. Vastaavasti Flamholtzin ja Randlen (1990) mukaan *”Tuotteistaminen viittaa prosessiin, jossa analysoidaan asiakkaiden tarpeet kohdemarkkinoilla, suunnitellaan tuote, ja kehitetään kyky tuottaa sitä.”* Tämä määritelmä on kokonaisvaltainen ja muita asiakaslähtöisempi tapa tarkastella tuotteistamista. Alajoutsijärvi et al. (2000) kuvaavat tuotteistamisen olevan *”siirtymä kertaluontoisesta palveluintensiivisestä asiakkuudesta kohti standardisoituja konkreettisia tuotteita.”* Jaakkola et al. (2009) esittävät tuotteistamisen olevan menetelmä vakioida ja konkretisoida tarjottavaa palvelua, tavoitteena suoraviivaistaa yrityksen palveluntuottamista ja helpottaa asiakkaan ostamista. He jakavat tuotteistamisen sisäiseen ja ulkoiseen puoleen. Tämä jako nähdään myös kuvassa (4), joka esittää tuotekeskeistä tuotteistamisen prosessia. Kuvassa (4) tuote jaetaan ydintuotteeseen ja tämän laajennukseen (Crawford, Di Benedetto 1991; Kotler 2009). Sisäisen tuotteistamisen on esitetty liittyvän ydintuotteen kehittämiseen ja ulkoisen tuotteistamisen vastaavasti tuotteen laajennuksen kehittämiseen (Simula et al. 2008, kuva 4).



Kuva 4: Tuotteistamisen prosessi (Mukailtu Simula et al. 2008)

Sisäisellä tuotteistamisella, joka on asiakkaalle näkymätöntä, pyritään systematisoimaan ja vakiomaan tuotteen tilauksesta käynnistyvä toimitusprosessi (Flamholtz 1995). Simulan et al. (2008) mukaan sisäisen tuotteistamisen päämääränä on kehittää ydintuote, jota yritys voi toistuvasti valmistaa kohtuullisin kustannuksin. Vakioidut työtavat vapauttavat yrityksen resursseja sekä antavat enemmän tilaa luovalle ajattelulle. Simula et al. (2008) ovat esittäneet sisäisen tuotteistamisen kuvaavan ”edellytyksiä valmistaa” ja kuuluvan pääasiassa tuotekehitysosaston vastuulle.

Tukipalveluiden ja muiden tuotteen asiakasarvoa nostavien ominaisuuksien suunnittelu on kuvan (4) perusteella vastaavasti markkinointiosaston tehtävä. Markkinointiin ja myyntiin liittyvät toiminnot kuuluvat ulkoiseen tuotteistamiseen, jota kuvataan ”edellytykseksi myydä” eli huolehtia tuotteistamisen siitä osasta, jonka asiakas kokee ja näkee asioidessaan yrityksen kanssa (Simula et al. 2008). Ulkoiseen tuotteistamiseen kuuluvat kaikki ne asiat ja toimenpiteet, jotka helpottavat myönteisen ostopäätöksen syntymistä. Fyysisiä tuotteita valmistavan yrityksen kontekstissa ulkoisella tuotteistamisella pyritään jatkokehittämään ydintuotetta lisäämällä asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakasarvoa voi lisätä monilla eri tavoilla, kuten vahvalla tuotebrändillä,

tuotetta tukevilla palveluilla, selkeällä hinnoittelulla ja nopealla ammattimaisella asiakaspalvelulla. Kokonaisuuden selkeä paketointi ja konkretisointi asiakkaalle lisäävät niin ikään asiakasarvoa ja kuuluvat ulkoisen tuotteistamisen tunnuspiirteisiin (Apunen, Parantainen 2011). Simulan et al. (2008) sekä Sipilän (1995) mukaan tuotantoyritykset painottavat useasti uuden tuotteen teknisten ominaisuuksien ja tuotannon suunnittelua, jolloin kehitys jää ydintuotteen ominaisuuksien paranteluun asiakasarvon lisäämisen sijaan. Tämä menettelytapa, jossa motivaatio loppuu ydintuotteen valmistuttua, on valitettavan tavallinen myös suomalaisissa PK-yrityksissä.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan asiakasarvon muodostumista tuotteistamisprosessissa, ja etsitään konkreettisia menetelmiä tuotteistamisen toteuttamiseen. Ulkoinen tuotteistaminen koetaan sisäistä keskeisemmäksi aihealueeksi asiakasarvon tarkastelun kannalta. Tuotteistamisen käytännön toteuttaminen edellyttää kuitenkin myös sisäisen tuotteistamisen ymmärrystä. Näin ollen tuotteistamisen prosessia, joka on seuraavan kappaleen aihe, tarkastellaan pääosin ulkoiselta kannalta, mutta tarvittaessa otetaan huomioon myös sisäinen puoli.

## **2.3 Tuotteistamisprosessin vaiheet**

Tässä kappaleessa käsitellään tuotteistamisen prosessia ja tarkastellaan eri tutkijoiden esittämiä malleja prosessin vaiheille. Tuotteistamisprosessin toimivuus on sidoksissa yrityksen liiketoimintaan ja kontekstiin, joten prosessille on hankala muodostaa yleispätevää mallia (Tuominen et al. 2005). Tuotteistamisprosessin vaiheet jaetaan yleisesti kuitenkin 3–6 osaan. Kirjallisuudessa esitetyt mallit etenevät kronologisesti projektin suunnittelusta toteutuksen kautta seurantaan. Holma (1998) jakaa tuotteistamisprosessin seuraavasti neljään (4) eri vaiheeseen: Ensimmäisessä vaiheessa, *valmistelutyöt ja selvittely*, selkeytetään yrityksen tavoitteita, strategiaa ja asiakasryhmiä. Toinen vaihe, *tuotteiden muodostaminen*, keskittyy rakentamaan yrityksen tarjooman määritellen tuotteet, tuotekuvaukset, hinnoittelun jne. *Markkinointi* on kolmas vaihe, jota Holma (1998) kuvaa lähinnä markkinointiviestinnän kannalta.

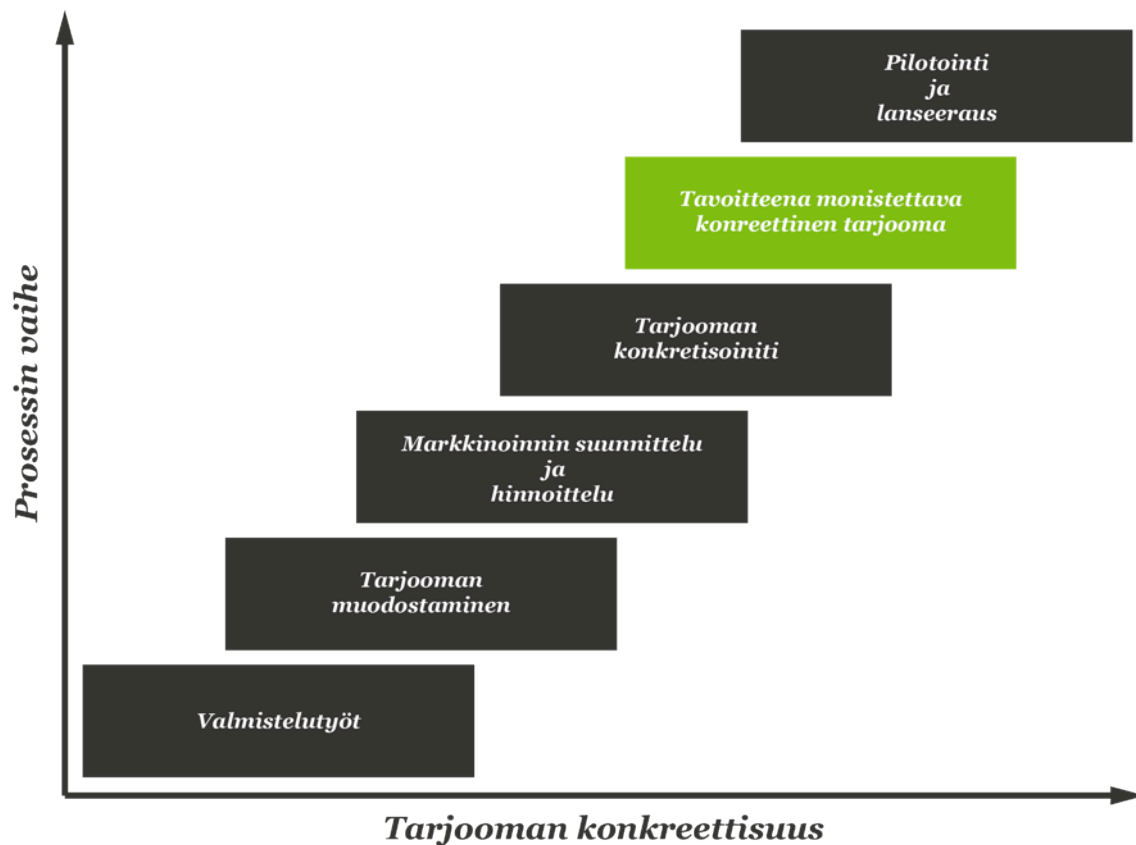
Viimeinen vaihe, *seuranta ja arviointi*, keskittyy mittaamaan tarjooman menestystä ja tekemään jatkokehitysehdotuksia. Lehtinen ja Niinimäki (2005) ovat mukailleet Holman (1998) mallia korostaen tuoteluettelon merkitystä valmistelutyössä. Tuoteluettelossa verrataan nykytilaa ja tuotteistamisprojektin tavoitteita. Sipilä (1995) allekirjoittaa edellä mainitut vaiheet, mutta nostaa liiketoiminnan strategisen suunnittelun ensimmäiseksi vaiheeksi. Lisäksi Sipilä (1995) lisää pilotoinnin ja tuotteen jatkokehittämisen listaan. Myös Tuominen et al. (2005) ovat nostaneet testauksen ja jatkokehityksen tärkeään rooliin ja kuvaavat prosessia seuraavissa neljässä eri vaiheessa: *Ideointi, Konseptin testaus, Paketointi, Lanseeraus ja levitys*. Tuomisen et al. (2005) esittämä malli on muita lähempänä syklistä tuotekonseptin kehitysprosessia, jossa tuotetta testataan, kehitetään edelleen, testataan jne. (Keinonen, Jääskö 2004). Torkkeli et al. (2005) esittävät sisällöltään vastaavan viisivaiheisen prosessin, jonka neljäs vaihe korostaa markkinoinnin merkitystä. Tähän vaiheeseen sisältyy markkinointisuunnitelma, hinnoittelu ja brändin rakentaminen. Tarjooman konkretisointia voidaan pitää markkinointiin liittyvänä operaationa, mutta Sipilä (1995) ja Parantainen (2007) korostavat sen tärkeyttä ja tarkastelevat sitä erillisenä osana tuotteistamista. Torkkeli et al. (2005); Holma (1998); Simula et al. (2008); Lehtinen, Niinimäki (2005); Sipilä (1995); Tuominen et al. (2005) painottavat asiakkaan ymmärtämisen tärkeyttä onnistuneen tuotteistamisen kannalta. Siksi onkin erikoista, että tutkijat käsittelevät asiakkaan tarpeisiin tutustumista ja asiakkaan ymmärtämistä vain pintapuoleisesti osana tuotteistamisprosessin valmistelevaa työtä, eivätkä esimerkiksi varsinaisena osana prosessia.

Edellä esitetyn teorian perusteella muodostetaan tämän tutkimuksen kontekstiin soveltuvat tuotteistamisprosessin vaiheet, jotka on esitetty kuvassa (5) ja listattu alla.

1. Valmistelutyöt
2. Tarjooman muodostaminen
3. Markkinoinnin suunnittelu ja hinnoittelu
4. Tarjooman konkretisointi
5. Pilotointi ja lanseeraus



Tuotteistamisprosessin alussa yrityksen tarjooma on usein abstrakti ja vaikeasti määriteltävissä. Prosessin edetessä tarjooma kehittyy vaiheittain konkreettiseksi kokonaisuudeksi, joka on helposti monistettavissa tuleviin projekteihin (kuva 5). Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin näihin viiteen vaiheeseen, joiden sisältö kuvataan käytännönläheisesti, sillä tarkoituksena on esitellä tutkimuksen toimeksiantajalle konkreettisia työkaluja prosessin toteuttamiseen.



**Kuva 5:** Tuotteistamisprosessin vaiheet suhteutettuna tarjooman konkreettisuuteen (Mukailtu Sipilä 1995; Simula et al. 2008)

### 2.3.1 Valmistelutyöt

Tuotteistamisprosessi alkaa projektin alustavalla määrittelyllä. Yrityksen tulee tiedostaa, että prosessin läpivienti vaatii aikaa, ja että tuotteistettavan tarjooman kanssa tekemisissä olevien **henkilöiden on sitouduttava projektiin** (Lehtinen, Niinimäki 2005). Tässä vaiheessa muodostetaan projektisuunnitelma, aikataulu, alustavat tavoitteet ja yrityksen oma näkemys tarjoomasta, joka halutaan tuotteistaa. Organisaatiolla tulee olla myös alustava näkemys omasta suhteestaan ulkoiseen toimintaympäristöönsä, vaikkakin tämä suhde saattaa muuttua ja tarkentua tuotteistamisprosessin aikana (Lehtinen, Niinimäki 2005). Ennen varsinaista strategista suunnittelutyötä tulee kuitenkin perehtyä asiakkaisiin. Asiakkaat tulee tunnistaa ja ymmärtää mitä he todella haluavat. Siksi valmistelutyöhön ei tule käyttää liikaa aikaa (Holma 1998). Valmisteluvaiheessa näkemys tarjoomasta on vielä varsin abstraktilla tasolla. Tuomisen et al. (2005) mukaan alustavassa vaiheessa ei pidä edes yrittää nähdä lopputulosta tarkasti, sillä tämä saattaa muodostaa varhaisia ja turhia rajoitteita projektille.

### 2.3.2 Tarjooman muodostaminen ja testaus

Sipilän (1995) mukaan *”tuote on se mitä myymme tai pikemminkin se mitä asiakas haluaa ostaa”*. Siksi tuotteita ja palveluita ei tulisi kehittää valmiiksi tai tarjoomaa määritellä ennen huolellista tarvekartoitusta. Tarjooman muodostaminen alkaa nykyisen tarjooman arvioinnista: olemassa olevat tuotteet ja palvelut kartoitetaan ja näitä verrataan tarvekartoituksen tuloksiin (Lehtinen, Niinimäki 2005). Tarjooman sisältö voidaan jakaa ydintuotteeseen, avustaviin tuotteisiin ja palveluihin sekä tukipalveluihin ja -tavaroihin (kuva 6) (Sipilä 1995; Ylikoski 1999; Lehtinen, Niinimäki 2005; Lovelock 2011). Tätä jakoa kutsutaan palvelupaketiksi. Paketti auttaa yritystä selkeyttämään omaa tarjoomaansa ja sen tavoitteena on saada asiakas kokemaan, että paketti on juuri hänelle suunniteltu (Sipilä 1995).

Ydintuote on palvelupaketin oleellinen osa ja perimmäinen syy siihen, miksi asiakas haluaa tehdä kauppaa ja yritys olla markkinoilla (Valtonen 2007). Pelkkä ydintuote harvoin kuitenkaan riittää kaupan syntymiseen. Avustavat tuotteet ja palvelut ovat ydintuotteen kannalta oleellisia, usein välttämättömiä. Esimerkkinä avustavasta tuotteesta voidaan pitää esimerkiksi matkapuhelimen laturia. Kuvassa (6) esitetyn kolmannen kerroksen tukipalveluiden ja -tuotteiden tarkoituksena on lisätä asiakasarvoa ja auttaa erottumaan kilpailijoista. Jaakkolan et al. (2009) mukaan tukipalveluiden ei tarvitse olla katetuotoltaan merkittäviä, jos kokonaisvaikutukset asiakasvirtaan ovat positiiviset. Tukipalveluita voivat olla esimerkiksi erilaiset huoltosopimukset, takuut tai luotot. Sipilän (1995) mukaan tukipalvelut lisäävät asiakkaan kokemaa laatua, mutta niiden poistaminen huomataan vielä helpommin. Tämä antaa mahdollisuuden hyödyntää käänteistä psykologiaa markkinoinnissa: Apunen ja Parantainen (2011) kehottavat yritystä palvelun myyntihinnan sijaan kertomaan kuinka paljon asiakas menettää vuositasolla jos palvelua ei oteta käyttöön.



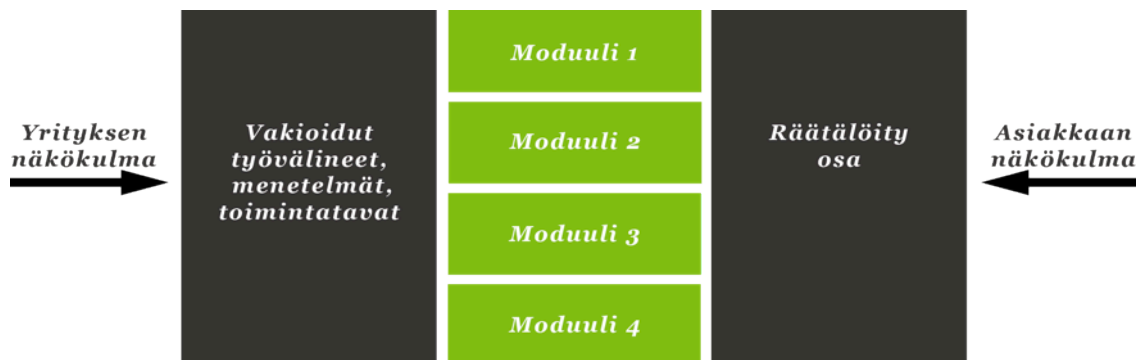
***Kuva 6:** (Palvelu)tuotteen eri kerrokset (Ylikoskea (1999) mukaillen)*

Asiakkaan tulee kokea saavansa odotukset ylittävää räätälöityä palvelua (Gilmore, Pine 1997), mutta yrityksen taloudellinen kilpailukyky tulee silti turvata. Räätälöinnin määrä ja merkitys korostuu entisestään, jos kyseessä on projektiluontoinen liiketoiminta.

Vakiointi ja modulointi ovat menetelmiä, jotka mahdollistavat standardoidun monistettavan tarjooman tuottamisen, jonka asiakas kuitenkin kokee olevan pitkälle räätälöityä erikoispalvelua (Sipilä 1995). Jaakkolan et al. (2009) mukaan vakioitua tarjoomaa voidaan toistaa usealle asiakkaalle vastaavalla tavalla, jolloin tarjooman tuottaminen tehostuu merkittävästi.

Sipilän (1995) mukaan palvelupaketin tulisi koostua mahdollisimman suuresta vakioidusta osasta, moduuleista ja räätälöidystä osasta (kuva 7). Standardoitu osa, jota voi myös verrata ydintuotteeseen, pysyy samana projektista toiseen, ja projektikohtaiset erot tulee toteuttaa moduulien ja räätälöidyn osan avulla. Moduulit ovat valmiiksi koottuja standardisoituja osakokonaisuuksia, kuten avustavia tuotteita ja tukipalveluita. Jokainen projekti edellyttää tietyn määrän räätälöintiä, joten yrityksen tulee sisällyttää palvelupakettiinsa räätälöity osa, jonka sisältö koostetaan asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkaan lähestyessä palvelupakettia räätälöidyn osan puolelta palvelupaketti vaikuttaa todellista enemmän asiakkaan tarpeisiin räätälöidyltä (Sipilä 1995).

Apunen ja Parantainen (2011) kirjoittavat *ehdotuksen voimasta* ja suosittelevat, että yrityksen tulisi aina tarjota asiakkaalle tarkasti valmiiksi mietittyä kokonaisuutta, eikä tyrkyttää koko tuoteportfoliota kerralla. Millerin (1962) tekemän kuuluisan tutkimuksen mukaan ihmisen aivot pystyvät käsittelemään maksimissaan seitsemää vaihtoehtoa kerralla. Siksi yrityksen tarjooman ei tule sisältää liikaa vaihtoehtoja. Valtonen (2007) ehdottaa kolmea eritasoista palvelupakettia, joista asiakkaan on helppo valita itselleen sopiva vaihtoehto: *edullinen riisuttu peruspaketti*, *keskikokoinen ns. syömähammaspaketti*, jota pyritään myymään kaikille, tai *erikoispaketti*, joka voidaan räätälöidä asiakkaan mukaan peruspaketin ja moduulien avulla.



*Kuva 7: Esimerkki modulaarisen tarjooman rakenteesta. (Mukailtu Jaakkola et al. (2009))*

Tarjooman muodostamisen jälkeen tulee palata takaisin käyttäjien pariin ja testata käytännössä miten asiakkaat sen kokevat. Parannusehdotukset voidaan tässä vaiheessa vielä helposti huomioida ja muokata tarjoomaa paremmin asiakkaan mieltymysten mukaiseksi. Kehityksen tulisi olla luonteeltaan iteraativista ja keskittyä pieniin asioihin kerralla, jolloin tarjooman puutteita on helpompi paikata kuin kokonaiskuvaa. Nielsenin (2003) mukaan iteraatiokierrosten lisääminen parantaa erityisesti fyysisen tuotteen käytettävyyttä, jolloin asiakasarvo kasvaa. Tarjoomaa ei pidä kuitenkaan kehittää ”liian valmiiksi” ennen julkaisemista, sillä todellinen luotettava tieto ja palaute saadaan markkinoilta oikeilta asiakkailta (Keinonen, Jääskö 2004).

### **2.3.3 Markkinoinnin suunnittelu ja hinnoittelu**

Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan Suomen suhteellinen osuus palveluiden viennistä on OECD-maiden alhaisimpia. Syyksi he esittävät palveluntarjoajien markkinointiosaamisen puutteen ja kannustavat huolelliseen markkinoinnin suunnitteluun. Palveluiden myymisen ja kuluttamisen kautta asiakkaan ja palveluntarjoajan välille muodostuu aina suhde, jonka toiminta palveluntarjoajan tulee kaikin keinoin varmistaa. Palveluiden markkinoinnin suunnittelussa tulee tarkastella tätä suhdetta ja etsiä keinoja joilla suhde saadaan toimimaan paremmin (Grönroos 1998). Perinteinen vaihdantanäkökulmaan perustuva markkinointi, jossa ”valmiiksi

*tuotettu arvo jaetaan tehokkaasti asiakkaalle*”, soveltuu Grönroosin (1998) sekä Shethin ja Parvatiyarin (1995) mukaan heikosti palveluiden markkinoitiin. Siksi tässä tutkimuksessa sovelletaan suhdemarkkinointia, jossa asiakasarvoa luodaan toimivan asiakassuhteen ja positiivisen asiakaskokemuksen muodossa. Grönroosin (1998) mukaan suhdemarkkinointia voidaan käsitellä seuraavien prosessimaisten askelmien avulla.

- Tunnistetaan mahdollinen suhde
- Solmitaan suhde
- Ylläpidetään ja vaalitaan suhdetta

Suhteen tunnistamiseksi yrityksellä tulee olla selkeä strategia siitä, mitä se haluaa olla, miten se haluaa erottautua, missä se haluaa toimia, kenen kanssa se haluaa toimia, ketä se haluaa palvella, sekä mitä ja millä hinnalla se haluaa myydä. Tämä perinteinen markkinoinnin kilpailukeinojen määrittäminen on Shethin ja Parvatiyarin (1995) mukaan osittain ristiriidassa suhdemarkkinoinnin ajatusmaailman kanssa, mutta niiden avulla voidaan kuitenkin tunnistaa mahdollinen uusi suhde. Siksi markkinoinnin kilpailukeinojen käyttö on suositeltavaa myös osana tuotteistamisprosessia. Grönroos (1998) argumentoi, että *”kilpailukeinojen määrittely selkeyttää kokonaiskuvan hahmottamista”*, mutta varoittaa samalla, että kyseessä on hyvin tuotantolähtöinen ajattelutapa, joka ei yksittäin sovellu palveluiden markkinointiin.

On tärkeää, että palveluntarjoaja tietää tarkasti kenelle se on markkinoimassa palveluitaan, sillä asiakkaan tunteminen antaa edellytykset luottamuksen rakentamiselle. Palveluntarjoaja, joka näkee asiakkaansa ongelman ja kykenee tarjoamaan siihen soveltuvan ratkaisun, herättää merkittävästi enemmän luottamusta kuin toimija, joka yrittää myydä samaa valmista kokonaisuutta kaikille (Meyer, Schwager 2007; Grönroos 1998; Parantainen 2007).

Asiakassuhteen ylläpito on Grönroosin (1998) mukaan vielä tärkeämpää kuin uusien asiakkuuksien solmiminen. Tämä pätee erityisesti palvelualalla, jossa on havaittu, että

asiakkuuksista tulee kannattavia vasta sitten, kun asiakkaat ovat tehneet riittävän määrän uusintaostoja. Asiakkaan kannalta toimiva suhde tarjoaa yksinkertaisesti rahalle vastinetta, jolloin palvelusta saatu hyöty ylittää siihen kohdistuneet investoinnit. Vastaavasti yrityksen kannalta toimiva asiakassuhde on taloudellisesti tuottoisa pitkällä aikavälillä, mutta tarjoaa myös aineettomia etuja, kuten asiakkaan kautta tullutta osaamista (Lovelock 2011). Luottamus on kriittinen tekijä myös suhteen ylläpitämisessä. Positiivinen palvelukokemus ruokkii luottamusta, ja toisaalta mitä pidemmälle yhteistyö jatkuu, sitä helpommaksi luottamuksen ylläpitäminen käy (Sheth, Parvatiyar 1995; Meyer, Schwager 2007).

Hinnoittelu kuuluu markkinoinnin suunnitteluun osana markkinoinnin kilpailukeinoja. Palveluiden hinnoittelu koetaan Sipilän (1995) mukaan usein haasteelliseksi sekä asiakkaan että palveluntarjoajan mielestä, mutta samalla erittäin tärkeäksi tekijäksi ostopäätöksen syntymisen kannalta. Hinnoittelua käsitellään tästä johtuen omana kappaleenaan.

HKT-Korhosen tytäryhtiön Mobel Original Design Oy:n keväällä 2013 toteuttaman markkinatutkimuksen mukaan yritykset, jotka pystyisivät julkaisemaan tuotteidensa hinnat verkkosivuilla, saisivat kilpailuetua. Tutkimuksen, johon osallistui 66 arkkitehtuurin ammattilaista, tarkoituksena oli selvittää irtokalusteiden projektimyyntiin liittyviä asiakastarpeita. Tulokset kuvaavat hyvin B2B-projektimyynnin hinnoitteluun liittyvää dilemmaa: kuinka määritellä projektin hinnoittelu siten, että se on asiakkaalle selkeä ja yritykselle kilpailukykyinen. Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan asiakkaat haluavat saada räätälöityä palvelua mutta maksaa massapalvelun hinnan. Tuotteistamisen yksi tavoitteista on pyrkiä muodostamaan selkeä listahinnoittelu ja päästä eroon asiantuntijapalveluille tyypillisestä epämääräisestä hinnoittelusta (Valtonen 2007).

Lehtinen ja Niinimäki (2005) kannustavat luovaan ajatteluun hinnoittelustrategian muodostamisessa. Kirjallisuus tarjoaa lukuisia erilaisia hinnoittelumalleja, joista tässä käsitellään lyhyesti kontekstiin sopivimpia.

Yrityksen tarjooman ollessa konkreettinen tai sisältäen fyysisiä osia, hinnoittelu perustuu useimmiten kustannuspohjaisiin menetelmiin (Anttila 2001). Tässä hinnoittelumallissa määritellään asiakkaalle muodostuva hinta palvelun tai tuotteen valmistamisesta syntyneiden kustannusten perusteella. Kustannuksiin pohjautuvassa hinnoittelussa on kuitenkin omat haasteensa: ongelmana nähdään, että malli ei ohjaa yrityksiä ajattelemaan tilannetta asiakkaan kannalta vaan keskittyy puhtaasti syntyneiden kustannusten siirtämiseen asiakkaalle (Lehtinen, Niinimäki 2005). Teollista tuotantoa harjoittavien yritysten, joiden on huomioitava tuotannossa syntyneet kustannukset, tulisikin tarkastella hinnoittelua enemmän asiakkaan näkökulmasta. Kattohinnoitteluksi kutsuttu hinnoittelumalli mielletään asiakkaan kannalta kustannuspohjaista menetelmää suotuisammaksi. Tässä asiakkaalle annetaan maksimihinta, jota työ tai projekti ei tule ylittämään. Menetelmä helpottaa projektin budjetointia, joskin sitä kritisoidaan siitä, että yrityksen on helppo perustella täyden kattohinnan laskuttaminen (Sipilä 1995). Tuotteistamisen myötä yrityksen tarjooma vakioituu ja myös kiinteä hinnoittelu tulee mahdolliseksi. Kiinteät listahinnat tai hintahaarukat ovat selkeitä asiakkaan kannalta, rakentaen luottamusta tuotteen- tai palveluntarjoajaan. Kiinteän hinnaston laatiminen pakottaa samalla analysoimaan tuotteiden ja palveluiden tuotantoprosessia ja näin ollen tuotteistamaan tarjoomaa (Valtonen 2007).

#### **2.3.4 Konkretisointi**

Asiakkaan tulee ymmärtää selkeästi, mitä yrityksellä on tarjota. Vastaavasti palveluntarjoajan tulee ymmärtää, miten tarjooma voisi ratkaista asiakkaan ongelman tai tyydyttää tämän tarpeen. Jaakkolan et al. (2009) mukaan aineettomien palveluiden ostaminen koetaan yleisesti riskialttiiksi, sillä asiakkaan on vaikea tietää etukäteen mitä palvelu todella pitää sisällään. Vastaavasti Kotler ja Keller (2009) toteavat asiakkaan epävarmuuden lisääntyvän ilman selkeää todistetta yrityksen osaamisesta. Siksi tarjooman aineettomuuden lisääntyessä palveluntarjoajan tulisi pyrkiä löytämään entistä konkreettisempia menetelmiä sisällön esittelyyn. Tarjooman konkretisoinnilla pyritään



viestimään asiakkaalle, mitä yritys on todella myymässä, ja poistamaan ostamiseen liittyviä ennakkoluuloja. Referenssien käyttöä pidetään yleisesti hyvänä keinona konkretisoida tarjoomaa asiakkaalle. Salmisen ja Möllerin (2006) mukaan referenssien hyödyllisyyttä B2B-markkinoinnissa pidetään oletusarvona, eikä sitä kyseenalaisteta akateemisessa kirjallisuudessa. Asiakkaan on helppo ymmärtää kokemansa hyöty referenssin avulla, joka kertoo onnistuneen projektin toteutumisesta ja sisältää positiivisen lausunnon kyseisen projektin asiakkaalta (Sipilä 1995; Jaakkola et al. 2009). Parantaisen ja Apusen (2011) mukaan referenssin henkilöiminen valokuvan ja asiakkaan suoran lainauksen avulla lisäävät merkittävästi uskottavuutta tulevan asiakkaan silmissä. Tarjooman kuvaaminen visuaalisesti ja yksiselitteiset käyttö- tai käyttöönotto-ohjeet auttavat asiakasta sisäistämään paremmin yrityksen tarjooman tehden siitä helpommin lähestyttävää. Palveluntarjoajan tulee aina pyrkiä ratkaisemaan asiakkaansa ongelma tarjooman avulla. Siksi tarjoomasta tulee myynnissä ja markkinoinnissa korostaa niitä asioita tai elementtejä, joiden avulla asiakkaan ongelma saadaan poistettua (Lehtinen, Niinimäki 2005).

Vahva brändi auttaa tarjooman konkretisoinnissa. Brändin voidaan ajatella liimaavan kokonaisuuden palat yhteen. Se on mielikuva, jonka asiakas muodostaa yrityksen tarjonnasta ja tämän identiteetistä ja antaa yritykselle edellytykset yhdenmukaiseen toimintaan asiakkaan silmissä. Brändi on tärkeässä asemassa onnistuneessa tai epäonnistuneessa kaupanteossa, ja sen avulla on mahdollista nostaa palvelusta saatavaa myyntikatetta (Kotler 2009). Brändin rakentaminen ja kehitys on linkitetty vahvasti yrityksen palveluprosessien suunnitteluun (Lehtinen, Niinimäki 2005). Siten brändin kehittämistä ei pidä ajatella muusta toiminnasta riippumattomana funktiona, joka valmistuttuaan ”liimataan tuotteen päälle”. Tärkeitä elementtejä hyvälle brändille ovat tarttuva nimi ja selkeä lupaus yrityksen tarjoomasta (Apunen, Parantainen 2011).

Hyvänä esimerkkinä aineettoman tarjonnan konkretisoinnista voidaan pitää Sipilän (1995) esittämää Morning Digital Oy:n palvelua ”Simo – Myyjän paras multimedia”. Kyseinen palvelu on konkretisoitu mieleen jäävällä nimellä, joka sisältää lupauksen. Tuotteelle on annettu kiinteä hinta ja toimitusaika. Palvelutuote on pakattu fyysiseen laatikkoon tehden siitä asiakkaan näkökulmasta entistä konkreettisemmän.

Kuluttajatuotteiden puolella tuotteen fyysinen pakkaus on tärkeässä roolissa asiakkaan kokemaa arvoa (Josefsson 2010). Pakkaus saattaa olla osa tuotetta tai vahvistaa tuotteesta syntyvää vaikutelmaa, kuten esimerkissä 1 (s. 30).

### ***Esimerkki 1***

Kuva esittää LOMO-merkkisen kameran tuotepakkausta, joka sisältää kameran lisäksi valokuvauksesta kertovan kirjan, inspiroivaa materiaalia uusiin kuvasmenetelmiin, filmipakkauksia, lisäosia, puisen säilytyslaatikon sekä katalogin kameraan sopivista lisäosista ja laajennuksista. Itse kamera (ydintuote) on muovinen yksinkertainen tuote, joka yksittäin ei vaikuttaisi monen euron arvoiselta. Brändin rakentaminen ja tuotteistaminen on kuitenkin hoidettu niin tehokkaasti, että kameraa myydään yleisesti noin 250 euron hintaan. Asiakas ei osta kameraa, hän ostaa elämäntyyliä. Tätä samaa logiikkaa tulisi hyödyntää laajemmin myös B2B-puolella palvelutuotteiden myynnissä, eli kertoa asiakkaalle konkreettisesti, mitä yrityksen tarjoaman avulla voi saavuttaa.



**Kuva 8:** LOMO-kameran tuotepakkaus

### **2.3.5 Pilotointi ja lanseeraus**

Tuotteistamisprosessin seuraavassa vaiheessa siirrytään suunnitelmista käytäntöön ja aloitetaan yhteistyö oikean asiakkaan kanssa. Tarjoomaa on tärkeää päästä testaamaan ajatellun kohderyhmän kanssa (Tuominen 2005). Pilotointi tulee toteuttaa mahdollisimman realistisesti, ja sen tärkeimpänä ajatuksena on saada tuloksia omasta toiminnasta ja muodostetusta tarjoomasta. Näitä tuloksia analysoidaan ja kehitetään edelleen (Tuominen 2005). Pilotointia on hyödynnetty yleisesti projektien kannattavuuden arvioimiseen. Sen avulla pyritään myös todentamaan järjestelmän toiminta täydessä mittakaavassa (Billé 2010). Pilotoinnin haasteena on kuitenkin juuri projektin pienempi skaala, joka ei välttämättä mallinna tilannetta täydellisesti. Pitkäaikaisia vaikutuksia on myös vaikea saada selville, sillä pilottiprojektien kestoa pyritään rajoittamaan (Bille 2010). Henkilöstön sitouttaminen tuotteistamisprosessiin on Holman (1998) mukaan kriittisen tärkeää. Pilotointivaiheessa voidaan myös testata sitoutumista, sillä tässä vaiheessa henkilöstö alkaa tuottaa ja tarjota palvelua sen suunnittelun sijaan.

Tuotteistamisen tavoitteena on saada lanseerattua konkreettinen monistettava tarjooma markkinoille. Markkinointisuunnitelma tulee tarkistaa pilotoinnin jälkeen, ja suunnitella markkinointikampanja uudelle tarjoomalle. Sipilän (1995) mukaan tehokkain palveluntarjoajan markkinointi kulkee suusta suuhun, jolloin suhteilla ja verkostolla on merkittävä rooli. Henkilökohtainen myynti on tärkeässä asemassa markkinoille levittämisessä, joten myyjät tulee kouluttaa tehtävän tasalle (Lehtinen, Niinimäki 2005). Tarjooman konkretisoinnin perusteella myyntiin ja markkinointiin suunniteltu materiaali tulee tarkistaa, ja tarvittaessa päivittää vastaamaan pilotoinnista saatua palautetta. Brändinmukaisen yhtenevän materiaalin tulee olla valmiina ennen lanseerauksen aloittamista. Palveluntarjoajan tulee myös varmistua, että tuotteistettuun tarjoomaan liittyvät immateriaalioikeudet, kuten patentit, tavaramerkit ja IP-osoitteet, ovat kunnossa (Sipilä 1995). Jaakkola et al. (2009) painottavat, että tuotteistettua tarjoomaa tulee jatkuvasti kehittää ja sopeuttaa markkinoiden tarpeisiin. Tämä kehitys tulee sitoa osaksi päivittäistä liiketoiminnan monitorointia. Tarjooman laadusta ja asiakkaiden saamista kokemuksista tulee kerätä systemaattista, mitattavissa olevaa

palautetta. Tuotteistamista ei siksi tulisi ajatella kerran toteuttavana projektina, joka saadaan valmiiksi, vaan jatkuvana ja tärkeänä osana yrityksen toimintaa.

## **2.4 Asiakasarvon kasvattaminen palvelumuotoilulla**

Palvelumuotoilu on tieteenala, jossa tutkitaan palveluita käyttäjän näkökulmasta. Se on myös joukko menetelmiä, joiden avulla palveluita voidaan kehittää innovatiivisesti ja käyttäjälähtöisesti (Mager 2009). Tässä kappaleessa perehdytään palvelumuotoilun menetelmiin, joiden avulla voidaan kasvattaa asiakkaan arvoa. Aluksi myös tutustutaan palvelumuotoiluun ja arvonmuodostumiseen yleisellä tasolla. Koiviston (2007) mukaan palvelumuotoiluissa on kysymys palveluiden suunnittelusta ja innovoinnista muotoilulähtöisillä menetelmillä käyttäjän ollessa suunnittelun keskipisteessä. Sangiorgi (2009) toteaa palvelumuotoilun identiteetin olevan käyttäjän ja palvelun välisessä rajapinnassa ja sen kehittämisessä. Vastaavasti Moriz (2005) kuvaa palvelumuotoilua käyttäjäkokemuksen kannalta. Hänen mukaansa palvelumuotoilu on palvelun kokonaiskokemuksen, prosessin ja palveluntarjonnan strategian suunnittelua. Mager (2009) tarkastelee palvelua rajapintana asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta. Hänen mukaansa palvelun tulee olla hyödyllinen, käytettävä ja haluttava asiakkaalle. Palveluntarjoajan puolelta palvelun tulee olla tehokkaasti organisoitu, taloudellinen ja erottua selvästi kilpailevista palveluista.

Asiakkaan ymmärtämisen tärkeys on ollut jo pitkään tiedossa palveluiden markkinointia ja suunnittelua käsittelevässä kirjallisuudessa. Palvelumuotoilu tarjoaa kuitenkin syvällisemmän lähestymistavan. Palvelumuotoilussa käytettävä havainnointi on kehittynyt osittain antropologiasta ja etnografiasta, joissa tyypillisesti pyritään ymmärtämään ihmisen käyttäytymiseen tai päätöksentekoon liittyviä irrationaalisia asioita (Shove, et al. 2007; Hämäläinen, Lammi 2009; Brown 2009)

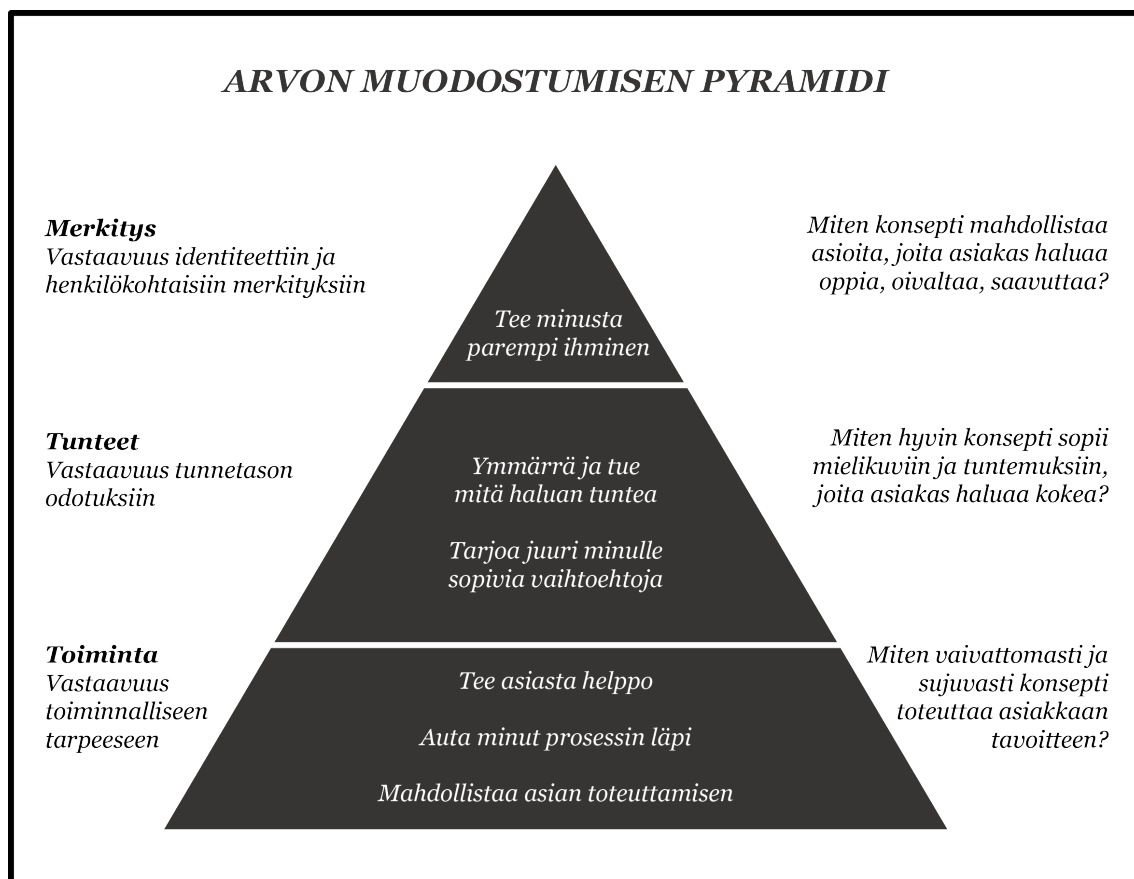
Käyttäjäkeskeisyyden lisäksi palvelumuotoilulle on olemassa viisi Magerin (2009) määrittelemää peruseräpäätettä. Hänen mukaansa palvelumuotoilu pyrkii

*kokonaisvaltaiseen näkemykseen* käsiteltävästä tilanteesta, ottamaan huomioon ja määrittelemään kaikki mahdolliset osapuolet ja ympäristön, johon palvelua suunnitellaan. Laadukas palvelu edellyttää myös Brownin (1991) mukaan kokonaisvaltaista ymmärrystä suunniteltavan palvelun kontekstista. Kokonaisvaltainen näkemys edellyttää vastaavasti *poikkitieteellisyyttä*, ja Magerin (2009) mukaan on tavallista, että palvelumuotoiluprojektiin tarvitaan erikoisosaajia monilta osa-alueilta, kuten markkinoinnista ja teknologista. Käyttäjä on palvelun keskiössä, ja *yhdessä luominen* eli osallistaminen on keskeinen ajatus palvelumuotoilussa. Osallistamista käsitellään tarkemmin kappaleessa (2.4.3). Palvelumuotoilu ei ole Tuulaniemen (2011) mukaan pelkästään muotoilijoiden työtä. Neljännen peruseriaatteen mukaan palvelumuotoilijat ajattelevat ja toimivat kuitenkin *visuaalisesti*. Ideat saavat uusia ulottuvuuksia muuttuessaan konkreettiseksi prototyypin tai piirroksen muodossa (Segelström 2009; Mager 2009). Palvelumuotoilijan tulee ajatella *radikaalisti* ja ennakkoluulottomasti. Mager (2009) painottaa, että palvelumuotoiluprojektissa ei tule pyrkiä miellyttämään kaikkia tekemällä pieniä muutoksia, vaan pikemminkin haastamaan olemassa olevat menettelytavat ja käytännöt uuden luomiseksi. Näitä peruseriaatteita yhdistää tavoite positiivisen käyttäjä- tai asiakaskokemuksen mahdollistamiseksi, jota käsitellään seuraavaksi.

*”Mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä”* (Tuulaniemi 2011). Vastaavasti asiakkaat saavat aina kokemuksen palvelusta, jonka laatu vaikuttaa merkittävästi asiakkaan halukkuuteen jatkaa yhteistyötä tai tehdä uusintaostoja (Berry et al. 2002). Ylivertaiseen asiakaskokemukseen pyrkiminen on nostettu viimeisten vuosien aikana tärkeäksi osaksi liiketoiminnan kokonaisstrategiaa erityisesti johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa (Verhoef et al. 2009). Ainutlaatuisen asiakaskokemuksen tarjoamisen kerrotaan myös mahdollistavan merkittävän taloudellisen tuoton (Pine, Gilmore 1998) ja aiheesta on myös konkreettisia tuloksia kuvassa (1) esitetyn Watermark Consultingin (2012) toteuttaman tutkimuksen perusteella.

Maslow (1943) on esittänyt mallin ihmisen tarpeiden muodostumiselle, jota on käytetty yleisesti markkinoinnin opetuksessa ja perusteoriassa. Tässä tarvehierarkiapyramidissa

on useita tasoja, ja ajatuksena on, että alemman tason tarpeet tulee tyydyttää ennen seuraavalle tasolla siirtymistä. Alimman tason tarpeet liittyvät selviytymiseen, kuten ravintoon ja lepoon, ja vastaavasti ylimmän tason tarpeet käsittelevät itsensä toteuttamista ihmisenä. Palmu inc. (Tuulaniemi 2011) on määrittänyt vastaavaan ajatukseen perustuvan pyramidin asiakasarvon muodostumiselle. Kuvan (9) pyramidi esittää tasoja, joita edellytetään ylivertaisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Alimman tason kokemus kuvaa toiminnallisen tarpeen tyydyttämisestä syntyvää asiakaskokemusta eli tilannetta, jossa asiakas saa sen, mitä minimissään tarvitaan asian toteutumiseen. Tunteet, eli toinen taso, käsittelee asiakkaan kokemia tuntemuksia ja mielikuvia verrattuna odotuksiin. Korkeimmalla tasolla pyritään mahdollistamaan asiakaskokemus, joka tekee asiakkaasta paremman ihmisen, vastaten ja kehittäen tämän identiteettiä ja henkilökohtaisia merkityksiä.



**Kuva 9:** Asiakasarvon muodostumisen pyramidi. Mukailtu Palmu inc. teoksessa Tuulaniemi (2011)

Kappaleessa (2.2) esitettiin asiakasarvon luomisen olevan tärkeä osa ulkoista tuotteistamista. Arvon kuvattiin muodostuvan tukipalveluista ja ydintuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Tämä näkemys vastaa perinteistä käsitystä tuotteen tai palvelun arvoketjusta, jossa arvoa jalostuu kaikissa elinkaaren vaiheissa valmistamisesta hävittämiseen (Kaplinsky, Morris 2001). Esimerkiksi pitkälle jalostetun puutaloelementin arvo on korkeampi kuin pelkän sahatavaran, jota puutaloelementin tuotannossa käytetään. Kuvan (9) arvopyramidi antaa kuitenkin toisenlaisen näkemyksen arvon muodostumiselle. Sen mukaan arvoa ei voi luoda valmiiksi, vaan se muodostuu kaiken asiakkaan ja yrityksen välisen interaktion kautta, kuten myös Vargo ja Lusch (2004) ovat esittäneet. Tuulaniemi (2011) argumentoi käyttöarvon eli tuotteen tai palvelun käytöstä muodostuneen asiakasarvon olevan arvoketjua asiakaslähtöisempi menetelmä, ja toteaa ”*ymmärryksen asiakkaan arvonmuodostusprosessista olevan palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita*”. Vastaavasti Grönroosin (1998) mukaan asiakasarvon sitominen tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin koetaan hyvin tuotelähtöiseksi ajattelutavaksi. Tämän tutkimuksen avulla pyritään luomaan edellytyksiä toimeksiantajan palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja siirtymiseen tuotantolähtöisestä toiminnasta kokonaisratkaisun tarjoajaksi. Siksi asiakasarvon tarkastelu asiakaskokemuksen kautta koetaan oleellisemmaksi teoriaksi kuin valmiiksi ”tehtaassa” tuotteeseen tai palveluun rakennettu arvo.

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista, sillä hyviin tai huonoihin kokemuksiin johtavat asiat saattavat tuntua yrityksen kannalta merkityksettömän pieniltä yksityiskohdilta. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttääkin Berryn et al. (2002) mukaan asiakaspolun määrittämistä, alkaen palveluun liittyvistä ennakko-odotuksista ja päättyen arviointiin, joka on seuraavan kappaleen aiheena.

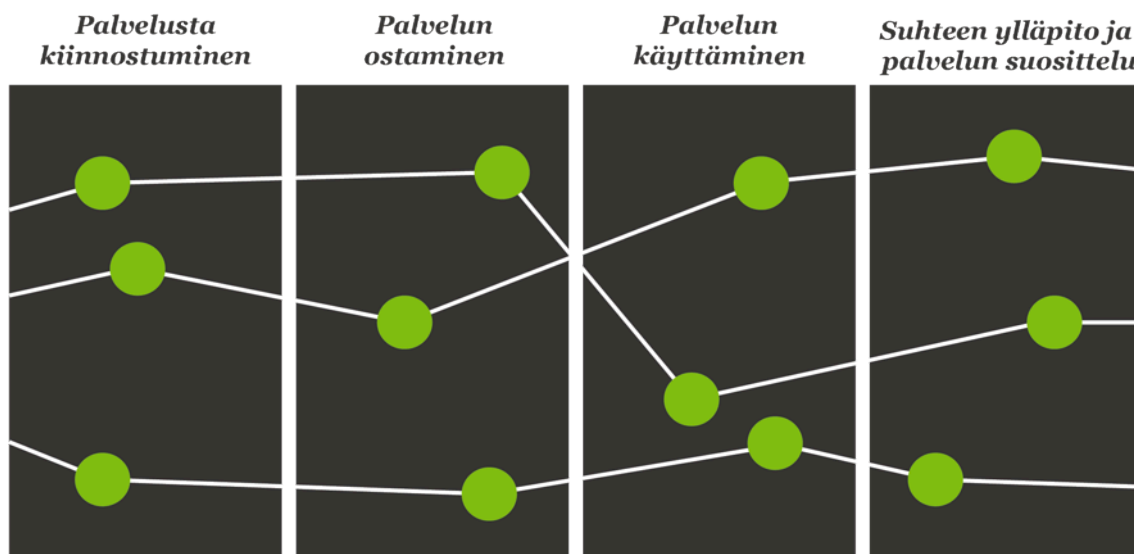
#### **2.4.1 Asiakaspolku – asiakkaan arvoketju**

Asiakaspolun avulla tarkastellaan asiakkaan matkaa palvelun läpi. Asiakasarvoa tulisi muodostua jokaisessa palvelukohtaamiseksi kutsutussa vaiheessa, jolloin asiakas on välillisesti tai suoraan palvelun kanssa tekemisissä tai yhteydessä palveluntarjoajaan. Asiakaspolkua voidaan kutsua asiakkaan arvoketjuksi ja soveltaa välineenä arvonmuodostumisen tarkasteluun. Koiviston (2009) mukaan asiakaspolku muodostuu palveluntarjoajan antamien vaihtoehtojen ja asiakkaan itsensä tekemien valintojen perusteella. Palveluiden markkinoinnin teoriassa käsitelty palveluketjun konsepti sekoitetaan Koiviston (2009) mukaan usein asiakaspolun kanssa. Nämä eroavat kuitenkin siten, että palveluketjussa yritys pyrkii tiukasti ohjaamaan asiakasta palvelutuokiosta toiseen, eikä asiakkaan itse tekemille valinnoille jää sijaa, kuten asiakaspolussa.

Asiakaspolku koostuu palvelutuokiosta, jotka koostuvat edelleen kontaktipisteistä. Kuvassa (10) palvelutuokiot on kuvattu tummanharmaalla ja kontaktipisteet vihreällä. Jokaisen asiakkaan yksilöllinen polku muodostuu eri kontaktipisteiden valinnalla. Kontaktipisteet ovat niitä konkreettisia tilanteita tai tavaroita, joiden avulla asiakas on yhteydessä palvelun tarjoajaan. Ne ovat kaikilla aisteilla havaittavissa olevia välineitä, joilla yrityksen brändi ja palvelukokemus ilmentyvät asiakkaalle (Koivisto 2009). Fyysisten tuotteiden kontekstissa kontaktipisteitä voivat olla käyttöliittymä, itse tuote tai materiaali. Palveluliiketoiminnassa kontaktipisteitä voivat olla vastaavasti lehdet, internet, toimistossa asiointi, PC- ja matkapuhelinkäyttöliittymät, puhelinpalvelu jne. (Blomkvist, Holmlid 2009). Asiakaspolun tarkan määrittelyn haasteena on, että jokaisessa palvelutuokiosta saattaa olla useita kontaktipisteitä. Asiakas voi kiinnostua esimerkiksi uudesta valmistusmenetelmästä tutustumalla palveluntarjoajan verkkosivuihin, näkemällä mainoksen, kuulemalla kollegaltaan, tai osallistumalla messuille. Vastaavasti asiakas voi käyttää ostamaansa tuotetta tai palvelua toisesta asiakkaasta poikkeavalla tavalla, jolloin arvon muodostuminen riippuu yksilöllisestä käyttökokemuksesta. Siksi palveluntarjoajan ei tulisi pyrkiä ”pakottamaan” asiakastaan kulkemaan tietyn ennalta määrätyn ketjun läpi vaan muodostamaan yleisimmin käytössä olevat kontaktipisteet tarkkailemalla asiakastaan eri tilanteissa (Koivisto 2009).



Tuulaniemi (2011) jakaa asiakaspolun neljään (4) eri palvelutuokioon, eli palvelun vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat: *palveluun tutustuminen*, *palvelun saavuttaminen*, *palvelutapahtuma* ja *jälkipalvelu*. Palvelutuokioiden muodostavat kronologisesti etenevän kokonaisuuden, jonka alku ja loppu palveluntarjoajan tulee itse määrittää (Mager 2009). Muotoilutoimisto 358:n soveltamassa mallissa asiakaspolku koostuu useammasta palvelutuokiosta, joita ovat: *tiedostaminen*, *sitoutuminen*, *ostaminen*, *käyttäminen*, *lisäkäyttäminen* ja *puolestapuhuminen*. Pannetierin (2013) mukaan 358:n tärkeimpänä tavoitteena on mahdollistaa asiakkaalle sujuva polku viimeiseen vaiheeseen, puollestapuhumiseen, asti. Palvelua oma-aloitteisesti kehuva asiakas on saanut positiivisen kokemuksen, joka lisää merkittävästi palveluntarjoajan mahdollisuutta pidentää asiakassuhdetta ja saada uusia asiakkaita (Springer et al. 2011). Pannetierin (2013) mukaan suuri puollestapuhujien määrä pienentääkin tarvittavaa markkinointibudjettia.

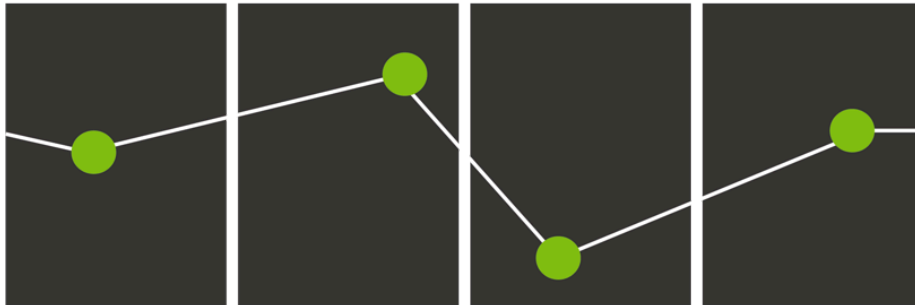


**Kuva 10:** Kolmen eri asiakkaan yksilöllinen asiakaspolku. (Tuulaniemen (2011) ja muotoilutoimisto 358:n mallia mukaillen)

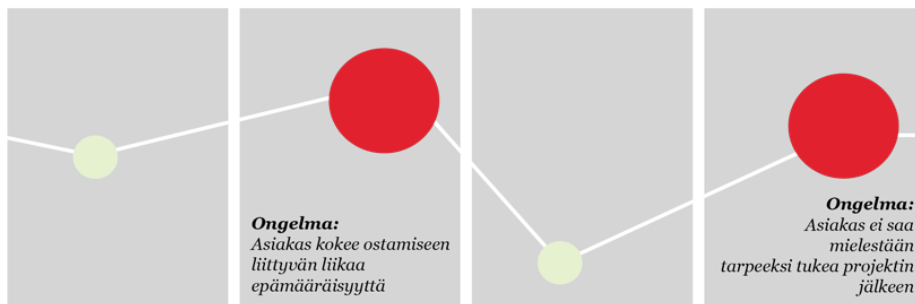
Hämäläisen ja Lammin (2009) mukaan asiakaspolku on yrityksen sisäinen kommunikaatioväline asiakasarvon kehittämiseen. Huolella visualisoidun asiakaspolun avulla voidaan nopeasti esitellä palvelun nykyinen taso ja määritellä tulevat kehitysprojektit sekä tunnistaa ylimääräiset palvelutuokioiden (Koivisto 2009; Hämäläinen, Lammi 2009). Visualisointi auttaa keskittymään asiakasarvon kannalta relevantteihin

asioihin ja ehkäisee taipumusta tarkastella liian suuria tai yksityiskohtaisia kokonaisuuksia. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että **asiakaspolun avulla muodostetaan pelkkä kokonaiskuva**, ja varsinainen asiakasarvoa lisäävä kehitystyö toteutetaan muilla palvelumuotoilun menetelmillä, kuten observoimalla ja osallistamalla asiakasta (Koivisto 2009; Pannetier 2013; Hämäläinen, Lammi 2009). Kuva (11) pyrkii havainnollistamaan asiakaspolun roolia asiakasarvon kehittämisessä.

### 1. Asiakaspolun dokumentointi



### 2. Kehityskohteiden tunnistaminen



### 3. Ongelmaan tutustuminen



### 4. Ratkaisu



Kuva 11: Asiakaspolku osana asiakaskokemuksen kehittämistä.

#### **2.4.2 Tarvekartoitus – ihminen keskellä**

Henry Fordin klassikoksi muodostunut sitaatti ”*Jos olisin kysynyt ihmisiltä mitä he haluavat liikkumiseen, he olisivat todennäköisesti sanoneet, että nopeampia hevosia*”, kuvaa hyvin tarvekartoituksen ydinongelmaa. Miten saada selville, mitä asiakkaat todella haluavat ja tarvitsevat, jos he eivät kunnolla tiedosta sitä? Tuulaniemen (2011) mukaan kysymällä suoraan ei saada riittävän syvällistä tietoa siitä mikä tai mitkä asiat ratkaisisivat asiakkaan ongelman. Tarvekartoituksen tekijän tulisi pikemminkin tutkia ihmisen käytöstä ja toimintaa ja pyrkiä havaintojen perusteella ymmärtämään motiiveja ja tiedostamattomia tarpeita (Tuulaniemi 2011). Käyttäjiä tulisi observoida ympäristössä, joka kuvaa mahdollisimman tarkasti oikeaa käyttötilannetta, pyrkimättä vaikuttamaan tapahtumien kulkuun (Hämäläinen, Lammi 2009). Esimerkki 2 (s. 40), jossa muotoilutoimisto IDEO suunnittelee ruotsalaiselle Hästens-sänkyvalmistajalle uuden jälleenmyyntistrategian, antaa hyvän kuvan ihmiskeskeisestä suunnittelusta.

## ***Esimerkki 2***

Hästens valmistaa laadukkaita käsin tehtyjä sänkyjä. Yritys halusi nostaa tuotteensa erinomaisuuden paremmin esille kehittämällä yhdenmukaisemman ja asiakasystävällisemmän jälleenmyyntistrategian. Hästensin myynti hoidetaan omien myymälöiden, jälleenmyyjien ja ”shop in shop”-tyyppisten myymälöiden kautta. Muotoilutoimisto IDEO, joka vastasi strategian luomisesta, aloitti projektin tutustumalla myyntitilanteeseen ja ympäristöön voidakseen samaistua asiakkaaseen. Suunnittelija yöpyivät Hästensin myymälässä ja rakensivat mallihuoneen toimistolle. He haastattelivat ja seurasivat myyntihenkilöstöä ja asiakkaita sekä vertasivat ylellisten brändien, kuten Tiffany’s ja Ferrari, vastaavia myymäläkonsepteja. Tarvekartoituksen ja observoinnin perusteella muodostui käsitys siitä, mitä asiakas kaipaa ostaessaan sänkyä. Voidakseen tarjota asiakkaalle parhaat mahdolliset unet, mikä on Hästensin brändilupaus, myyntitilanteessa tulee mahdollistaa rauhallinen, stressiton ympäristö. Projektin myötä syntyi selkeä ohjeistus uudesta jälleenmyyntikonseptista, joka toistuu brändin mukaisesti kaikilla kolmella eri jälleenmyyntikanavalla. Konsepti on lanseerattu osassa Hästensin myymälöitä ja yrityksen mukaan asiakkaat viihtyvät myymälässä yli puolet pidempään kuin aikaisemmin, ja sen on todettu lisäävän asiakkaiden kokemaa arvoa Hästensistä. Lisäksi Hästensin Tukholman myymälän myynti on kasvanut jopa 77% ja uusien myymälöiden avaustahti kaksinkertaistunut.



**Kuva 12:** Hästensin myymäläkonseptiin kuuluu varattava tila (*The Sleep Spa*), jossa voi kokeilla sänkyä tunnin ajan ilman häiriötekijöitä, mahdollisimman aidossa ympäristössä nukkumaanmenon kannalta.

Lähde: IDEO (2013)

### **2.4.3 Osallistaminen**

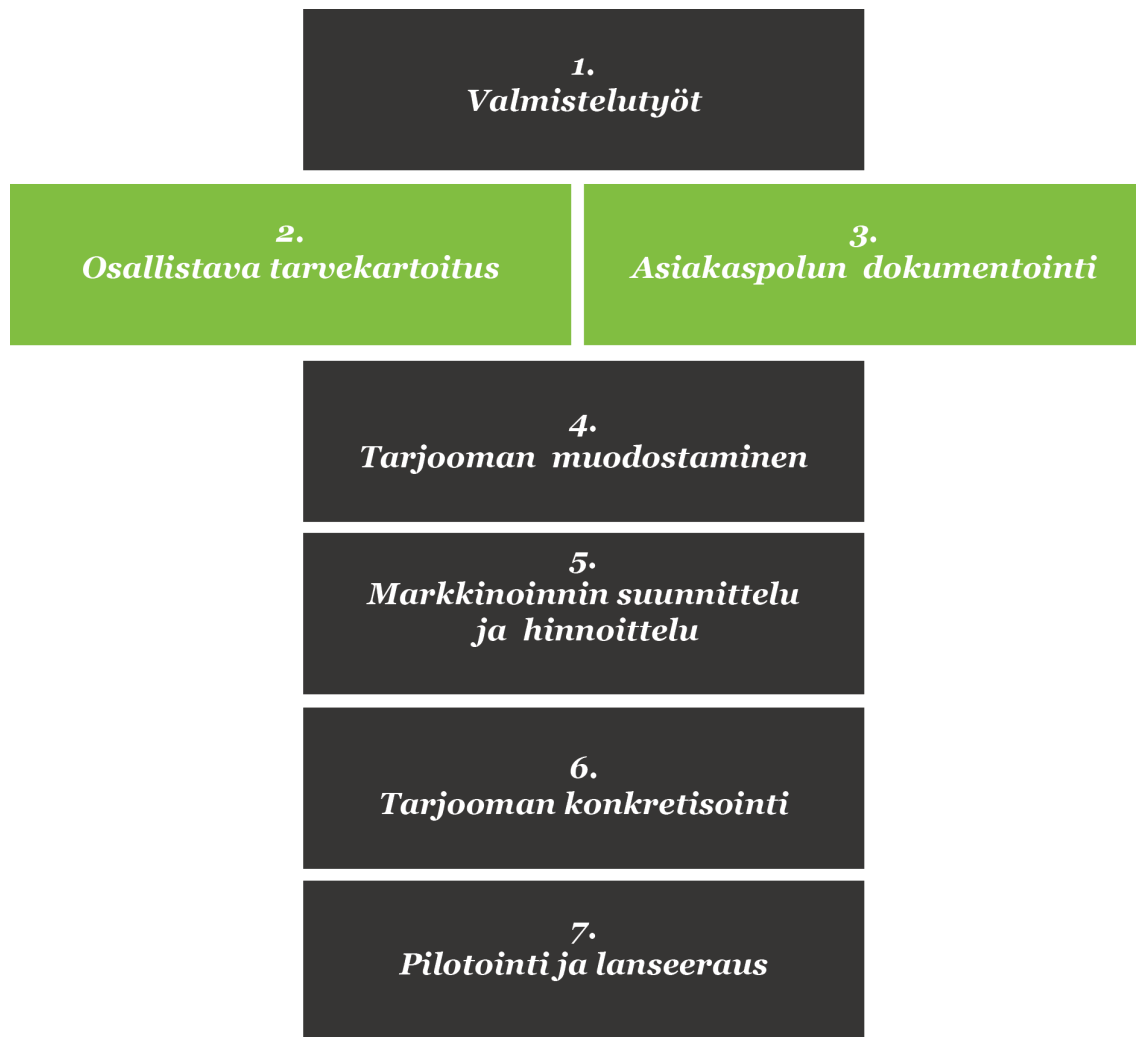
Käyttäjän osallistaminen suunnitteluprosessiin on yksi palvelumuotoilun peruseriaa-asteista, kuten kappaleessa (2.4) esitettiin. Prahalad ja Ramaswamy (2004) kuvaavat osallistamista prosessiksi, jossa asiakas tai käyttäjä osallistuu aktiivisesti arvonluontiin yhdessä yrityksen kanssa. Osallistamisen koetaan soveltuvan tilanteisiin, joissa pyritään kehittämään uusia tuoteideoita tai arvioimaan ja jatkokehittämään tuote- ja palvelukonsepteja, erityisesti tuotekehitysprosessin alkupäähän (Kristensson et al. 2008).

Vargon ja Luschin (2004) mukaan asiakkaan osallistaminen palveluiden kehitykseen syventää asiakassuhdetta ja lisää asiakkaan kokemaa arvoa. Osallistamisen etuna voidaan pitää myös asiakkaan kontribuutiota kehitykseen, jolloin pinnalle saattaa nousta asioita, joita yritys ei välttämättä olisi ymmärtänyt omatoimisesti. Asiakas tulisikin nähdä etupäässä kehitysresurssina eikä pelkästään markkinoinnin kohteena (Vargo, Lusch 2004). Osallistaminen ja yhdessä kehittäminen voidaan toteuttaa lukuisin eri keinoin, ja Tuulaniemi (2011) painottaa luovuuden käyttämistä osallistamismenetelmän valinnassa. Hänen mukaansa erilaiset visuaaliset apuvälineet, kuten pelit ja kortit, auttavat vuorovaikutuksessa vieden yhteisen ideoinnin konkreettisemmalle ja helpommin ymmärrettävälle tasolle kuin vapaan keskustelun.

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

*Tässä lyhyessä kappaleessa yhdistetään kirjallisuuskatsauksessa esitetty teoria muodostamalla viitekehys asiakasarvoa kasvattavalle tuotteistamisen prosessille. Lisäksi tarkastellaan viitekehysten soveltamista tutkimuksen empiriaan.*

Kuva (13) esittää teoreettista viitekehystä asiakasarvoa kasvattavalle tuotteistamisen prosessille. Prosessiin perinteisesti kuuluvat vaiheet on esitetty tummanharmaalla pohjalla. Näitä ovat (1) valmistelutyöt, (4) tarjooman muodostaminen, (5) markkinoinnin suunnittelu ja hinnoittelu, (6) tarjooman konkretisointi (7) pilotointi ja lanseeraus. Vastaavasti tämän tutkimuksen tuoma lisäarvo on kuvattu vihreällä pohjalla. Tuotteistamisen prosessiin lisätään kaksi vaihetta, jotka antavat edellytyksiä tarkastella asiakkaan arvonmuodostumista. Nämä vaiheet, eli (2) osallistava tarvekartoitus ja (3) asiakaspolun dokumentointi, toteutetaan tuotteistamisprossin alkupäässä, valmistelutöiden jälkeen. Uudet vaiheet myös muodostavat tämän tutkimuksen empirian. Osallistavan tarvekartoituksen avulla pyritään selvittämään HKT-Korhosen potentiaalisten asiakkaiden tarpeita liittyen huonekalujen tuotekehitykseen, valmistuttamiseen ja ylläpitoon, mutta samalla osallistamaan asiakkaita tarjooman sisällön ideointiin ja kehittämiseen. Vastaavasti asiakaspolun dokumentoinnin avulla pyritään selvittämään asiakaskokemuksen muodostumista palvelun eri vaiheissa. Empirian avulla pyritään myös testaamaan viitekehysten soveltuvuutta tuotteistamiseen.



**Kuva 13:** Teoreettinen viitekehys asiakasarvoa kasvattavalle tuotteistamisen prosessille

## **4 TUTKIMUSASETELMA**

*Tässä kappaleessa käsitellään empiirisen tutkimuksen toteuttamiseen ja tiedonkeruuseen tarvittavia menetelmiä sekä menetelmien soveltuvuutta tutkimuksen kontekstiin ja tavoitteisiin. Teoreettisista menetelmistä siirrytään käytännön toteuttamiseen ja esitetään vaiheittain, miten tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin ja miksi näihin valintoihin päädyttiin. Kappaleessa tutustutaan lisäksi tutkimuksen case-yritykseen, ja lopuksi käsitellään tulosten analysointimenetelmää ja toteuttamista.*

### **4.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jota tässä tutkimuksessa sovelletaan, mahdollistaa vaikeasti mitattavissa olevien asioiden ja ilmiöiden tieteellisen tarkastelun. Menetelmän avulla voidaan ratkaista ainukertaisia ongelmia, joiden ymmärtäminen edellyttää syventymistä tiettyyn aihealueeseen (Hirsjärvi, Hurme 2000). Kvalitatiivinen tutkimus on Denzin ja Lincolnin (2000) sekä Brymanin (2012) mukaan menetelmä, jossa korostetaan lukujen sijaan sanoja (vrt. kvantitatiivinen). Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat induktiivinen eli olettamukseen perustuva päättely sekä tilanteiden ymmärtäminen ja tulkitseminen sosiaalisen, yksilöiden välisen vuorovaikutuksen perusteella (Eisenhardt, Graebner 2007; Bryman 2012; Eriksson, Koistinen 2005). Denzin ja Lincoln (2000) lisäävät listaan tutkimusmetodin observatiivisen luonteen sekä ihmisten haastattelun aidossa ympäristössä. Nämä piirteet ovat Brownin (2009), Moritzin (2005) ja Tuulaniemen (2011) mukaan myös palvelumuotoilulle tyypillisiä, joten kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän voidaan olettaa soveltuvan tämän tutkimuksen kontekstiin.



## **4.2 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus (Case Study) on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan analysoida tarkasti yksittäistä tosielämän tapahtumaa (Yin 2009). Se on luonteeltaan uutta löytävää lähestymistapa, jonka tavoitteena on Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan muodostaa uusia ideoita ja hypoteeseja ongelman ratkaisemiseksi, vastaten kysymyksiin ”miten” tai ”miksi” (Yin 2009). Tapaustutkimuksella on Brymanin (2012) mukaan tiettyjä samoja piirteitä kuin kvalitatiivisella tutkimuksella, kuten kokeellisuus, osallistaminen ja strukturoimattomat haastattelut. Hän kuitenkin korostaa, että vaikka menetelmä mielletään usein kvalitatiiviseksi, tapaustutkimus voi olla luonteeltaan myös kvantitatiivista. Gerringin (2007) mukaan tietyn tapauksen syvällinen tutkiminen auttaa usein näkemään yleiskuvan paremmin kuin lukuisten esimerkkien yhtäaikainen tarkastelu ja vertailu. Eisenhardt ja Graebner (2007) vahvistavat syvällisen tapaustutkimuksen antavan mahdollisuuksia asiayhteyksien kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen ja ilmiöiden ymmärtämiseen. Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus kehittää ja luoda uusia ratkaisuja tosielämän tilanteeseen, joten tapaustutkimuksen koetaan soveltuvan hyvin tutkimusmenetelmäksi. Tutkimustuloksia analysoitaessa on kuitenkin huomioitava, että tapaustutkimuksella on myös omat huonot puolensa, kuten heikko tilastollinen merkitsevyys tai tutkimuksen tekijän subjektiivinen suhtautuminen tutkimusasetelmaan (Flyvbjerg 2006).

## **4.3 Puolistrukturoitu haastattelu**

Kvantitatiivisessa haastattelututkimuksessa pyritään maksimoimaan tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti muodostamalla strukturoitu haastattelurunko, sekä tarkasti määritellyt kysymykset valmiiksi (Bryman 2012). Vastaavasti puolistrukturoidussa haastattelussa tutkimuksen tekijä muodostaa etukäteen karkean haastattelurungon, jonka pohjalta haastattelu etenee. Puolistrukturoidussa haastattelussa, joka on Brymanin (2012) mukaan yleinen menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, pyritään mahdollistamaan vapaamuotoinen, joustava keskustelu haastattelutilanteessa. Valmiiksi

muodostettu haastattelurunko sisältää tiettyjä kysymyksiä, mutta tarkoituksena on jättää tutkimuksen tekijälle mahdollisuus ohjata keskustelua uuteen suuntaan tai syventyä tiettyyn sivuhaaraan (Bryman 2012). Tässä tutkimuksessa sovelletaan puolistrukturoitua menetelmää. Tutkimusongelma on luonteeltaan moniulotteinen, joten vapaamuotoinen keskustelu, jonka annetaan ohjautua tutkimuksen kannalta mielenkiintoiseen suuntaan, koetaan toimivaksi menetelmäksi. Brymanin (2012) mukaan rajoitteiden puuttuminen mahdollistaa odottamattomien ja usein tärkeiden asioiden nousemisen keskusteluun. Näin ollen tutkimuksen tekijä voi päästä syvemmälle kuin tarkasti valmiiksi määritellyillä kysymyksillä.

#### **4.4 Huonekalutehdas Korhonen – Case-yritys**

Tämä tutkimus toteutetaan yhteistyössä Huonekalutehdas Korhosen kanssa. HKT-Korhonen on suomalainen perheyrittäjä, joka on valmistanut laadukkaita puisia huonekaluja yli sadan vuoden ajan. Yritys on tunnettu erityisesti Aalto-kalusteiden valmistajana, jotka muodostavat edelleen noin 75% yrityksen myynnistä. HKT-Korhosen asiakkaita ovat suomalaiset, pääosin julkisiin tiloihin designkalusteita myyvät yritykset, kuten Artek ja Mobel. Tästä johtuen HKT-Korhosen liiketoiminta on projektiluontoista.

Alvar Aallon ja HKT-Korhosen perustaneen Otto Korhosen välinen yhteistyö alkoi 1920-luvulla. *”Aalto laati muodot, Korhonen loi teknologian, huonekalurakenteet, muotit ja teolliset työtavat”* (Suomalaisen työn liitto 2012). Littoisissa sijaitsevan HKT-Korhosen liikevaihto oli vuonna 2012 noin 5 miljoonaa euroa ja yritys työllisti 67 henkilöä (Taloussanomat 2013).

HKT-Korhosen pitkän tähtäimen tavoitteena on siirtyä tuotantoyrityksestä palveluntarjoajaksi ja hankkia uusia asiakkaita tarjoamalla kokonaispalvelua huonekalujen tuotekehitykseen, tuotantoon ja ylläpitoon. Kehitystyö on aloitettu vuonna 2011, mutta on vielä kesken. Tämän tutkimuksen avulla pyritään antamaan HKT-

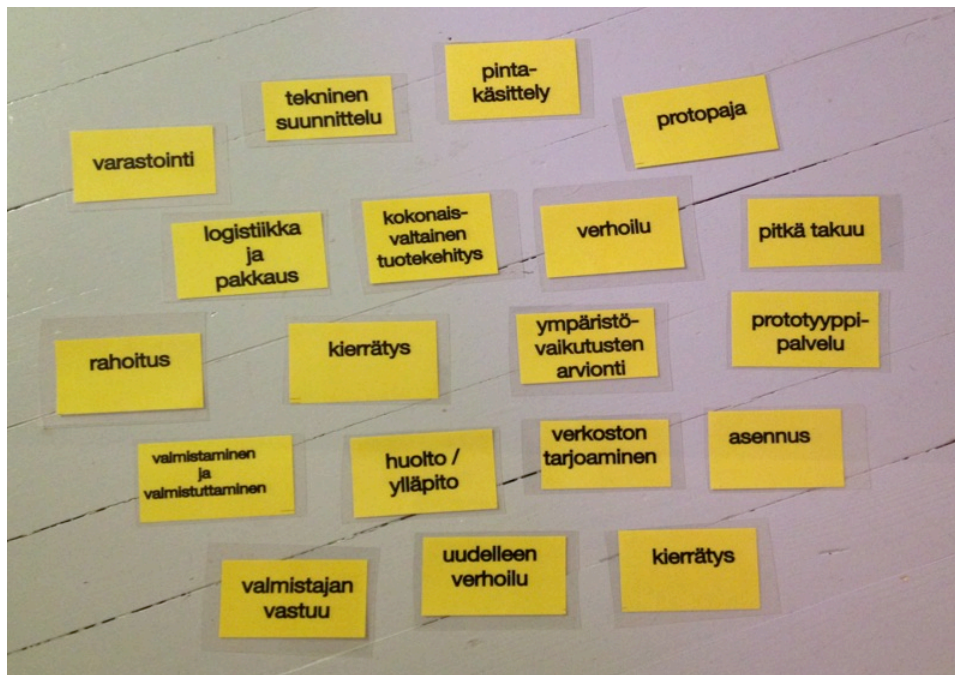
Korhoselle edellytyksiä kehittyä asiakaslähtöiseksi palveluntarjoajaksi. Nykyisellään HKT-Korhosen tunnetaan laadukkaita puisia huonekaluja Suomessa valmistavana yrityksenä, jolla on kallis maine. Palveluntarjonnan ajatuksena on helpottaa ja nopeuttaa huonekaluja myyvän ja markkinoivan yrityksen tuotantoketjua tarjoamalla kilpailukykyistä räätälöitävää kokonaispalvelua, hyödyntäen HKT-Korhosen kansainvälistä partneriverkostoa ja osaamista. Kuva (14) havainnollistaa HKT-Korhosen nykyistä asemaa projektiluontoisen huonekalukaupan myyntiketjussa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuitenkin vain HKT-Korhosen ja tämän suoran asiakkaan välistä suhdetta, jolloin loppuasiakas jää kontekstin ulkopuolelle (kuva 14).



**Kuva 14:** Tutkimuksen konteksti rajoittuu HKT-Korhosen ja tämän asiakkaan välisen rajapinnan tutkimiseen

## 4.5 Valmistelutyöt

HKT-Korhonen on aloittanut palveluliiketoiminnan kehittämisen vuonna 2011, jolloin on muodostunut käsitys siitä, minkä tyyppisiä palveluita se voisi tarjota potentiaalisille asiakkaille. Tämän näkemyksen sekä nykytilanteen tuntemuksen pohjalta ideoitiiin päivitetty versio HKT-Korhosen tarjoamista palveluista. Tämä valmistelutyö toteutettiin 1.10.2013 HKT-Korhosen tiloissa tutkimuksen toteuttajan ja HKT-Korhosen toimihenkilöiden kesken. Tavoitteena oli ymmärtää, miten HKT-Korhonen kokee potentiaalisten asiakkaiden tarpeet ja oman osaamisensa sekä kyvykkyyden palveluntarjontaan. Työn tuloksena muodostettiin 19 irrallista palvelua, joita käytettiin apuvälineenä haastatteluissa fyysisten ”palvelukorttien” muodossa (Kuva 15).



Kuva 15: Palvelukortit

#### 4.6 Haastattelut

Haastatteluihin valikoitiin yrityksiä, jotka HKT-Korhosen ja tutkimuksen tekijän mielestä ovat erikoistuneet laadukkaiden, osittain massiivipuisten huonekalujen myyntiin ja markkinointiin. Olettamuksena pidettiin, että kyseiset yritykset ovat halukkaita ostamaan osan tuotanto- ja tuotekehitysketjusta sekä mahdolliset huoltopalvelut yrityksen ulkopuolelta ja olemaan näin ollen potentiaalisia asiakkaita HKT-Korhoselle. Tarkoituksena oli haastatella 2 edustajaa / yritys, mutta ajanpuutteen ja haastateltavien yleisen kiireen johdosta haastateltiin keskimäärin 1 henkilö / yritys. Puolistrukturoidut, osallistavat haastattelut toteutettiin kaksiosaisina ja erotettiin toisistaan lyhyellä noin 5 min. pituisella tauolla. Yhden haastattelun kesto oli noin 1h 15 min – 1h 30 min. Haastattelukysymykset (kappale 9, liitteet) ja niitä seuranneet jatkokysymykset pyrittiin muotoilemaan ”miksi” muotoon. Syyn tiedusteleminen mahdollistaa syvemmän ymmärryksen ja asiayhteyksien hahmottamisen kuin kysymällä kysymyksiä, joihin voi vastata suoraan yhdellä sanalla (Brown 2009). Kaikki haastattelut tallennettiin ääninauhoitteina, sillä muistiinpanojen tekeminen saattaa keskeyttää keskustelun ja viedä turhaan huomiota epäoleellisiin asioihin. Äänitteet

myös mahdollistivat haastattelun kirjoittamisen puhtaaksi, jolloin tulosten kirjaamisessa ja analysoinnissa saattoi palata tarkkaan asiasisältöön.

### **Haastateltavat**

Toimitusjohtaja	Yritys A	9.10.2013
Projektipäällikkö	Yritys B	10.10.2013
Toimitusjohtaja	Yritys C	10.10.2013
Toimitusjohtaja	Yritys D	11.10.2013
Tuotekehityspäällikkö	Yritys A	17.10.2013
Toimitusjohtaja	Yritys E	7.11.2013

### **Osa 1: Osallistava tarvekartoitus - mitä?**

Haastatteluiden ensimmäinen vaihe keskittyi kartoittamaan haastateltavien yritysten ja markkinoiden palveluntarpeita liittyen huonekalujen tuotekehitykseen, valmistuttamiseen sekä ylläpitoon. Osan tavoitteena oli saada vastaus kysymykseen ”*mitä palveluita HKT-Korhosen tulisi kehittää?*”

Haastattelut aloitettiin yleisluontoisilla kysymyksillä, jotka koskivat yrityksen liiketoiminnan tavoitteita ja erikoisosaamista. Näiden kysymysten avulla kartoitettiin yrityksen toimintamallia ja sen mahdollisia kehitystarpeita. Seuraavaksi haastateltavaa pyydettiin piirtämään paperille kaikki ne vaiheet, joita edellytetään yrityksen tuotteen saattamiseksi markkinoille, ja vastaavasti myynnin jälkeiset kriittiset vaiheet. Näistä arvoketjun vaiheista keskusteltiin ja pyrittiin tunnistamaan ongelmakohtia sekä yhtäläisyyksiä ketjussa. Seuraavaksi haastateltavalle annettiin valmistelutöiden (kappale 4.5) perusteella muodostetut fyysiset palvelukortit (19 kpl), joiden avulla pyrittiin osallistamaan haastateltavaa, ja herättämään keskustelua (Tuulaniemi 2011). Kortit sisälsivät yksittäisiä palveluita, ja tarkoituksena oli saada selville minkä tyyppisiä palvelukokonaisuuksia korteista muodostuisi, ei niinkään tilastoida yksittäisiä valikoituja kortteja. Haastateltaville annettiin myös tyhjiä kortteja, joihin oli

mahdollisuus kirjoittaa keskustelun aikana tullut idea tai selkeä puute. Haastateltavia pyydettiin nostamaan esille ne kortit, joiden koettiin helpottavan nykyistä tuotantoketjua, tai jotka olivat muuten kiinnostavia. Haastateltavien tekemien valintojen perustella keskusteltiin motiiveista ja selvitettiin, miksi tietyt palvelut olivat kiinnostavia, ja miksi toiset eivät olleet. Lisäksi keskusteltiin yksittäisten palveluiden muodostamista kokonaisuuksista ja muista mahdollisista yrityksen edustajaa kiinnostavista palveluista.

## **Osa 2: Asiakaspolun dokumentointi – miten?**

Haastatteluiden toisen osan tavoitteena oli kerätä aineistoa asiakaspolun määrittelyyn, eli saada vastaus kysymykseen ”*miten palveluita tulee suunnitella ja toteuttaa, että ne ovat houkuttelevia ja mahdollistavat positiivisen asiakaskokemuksen?*” Tämä toteutettiin pääosin refleктоimalla haastateltavien aikaisempia palvelukokemuksia, sillä HKT-Korhosella on ollut aiemmin yhteistyötä ainoastaan 2 haastateltavan yrityksen kanssa. Kappaleessa (2.4.1) esitetyt asiakaspolun palvelutuokit yksinkertaistettiin haastattelua varten kolmeksi osaksi:

1. **Alku** = palvelusta kiinnostuminen ja palvelun ostaminen
2. **Keskivaihe** = palvelun käyttäminen
3. **Loppu** = suhteen ylläpito ja palvelun suosittelu

Haastattelun kysymysrunko muodostettiin kronologiseksi näiden kolmen kohdan perusteella. Alkuvaiheen kysymykset liittyivät palvelun tiedontarpeisiin ja saatavuuteen sekä tarpeidenmuodostumisen logiikkaan. Keskimäinen vaihe keskittyi yhteydenpitoon osapuolten välillä ja positiivisen asiakaskokemuksen tärkeimpiin elementteihin. Loppuvaiheen kysymykset keskittyivät kommunikointiin varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen sekä kokemuksista puolestapuhumiseen. Haastatteluiden loppuun kysyttiin lisäksi suoria ehdotuksia ja ajatuksia HKT-Korhosen liiketoiminnan kehittämiseen.

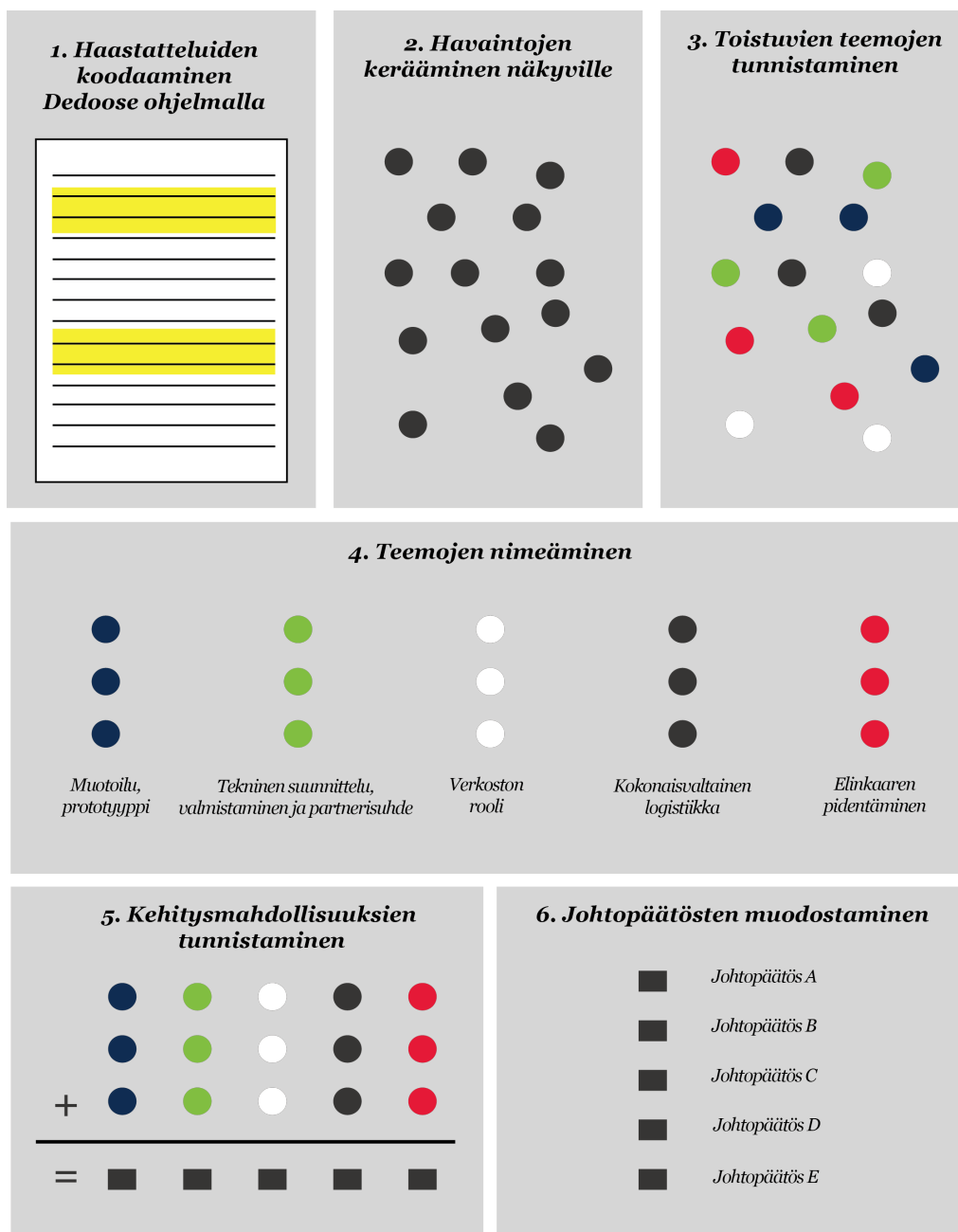
## Haastattelun testaaminen

Ennen varsinaisten haastatteluiden suorittamista tutkimuksen tekijä järjesti harjoitustilaisuuden, jonka tavoitteena oli parantaa haastattelun kysymyksiä, haastattelutekniikkaa ja -logiikkaa. Haastattelun kesto myös mitattiin ja tarkistettiin nauhoituksen toimivuus. Haastateltaviksi valittiin kaksi tutkimuksen tekijän opiskelijakollegaa, joka eläytyivät pienen huonekaluyrityksen johtajiksi. Saadun palautteen perusteella tehtiin tiettyjä muutoksia kysymyksiin ja rakenteeseen, joten testaaminen koettiin hyödylliseksi.

## 4.7 Tiedon analysointi

Oliver et al. (2005) esittävät kaksi vaihtoehtoista litterointimenetelmää haastattelunauhoitteiden purkamiselle: naturalistinen (sanatarkka) ja denaturalistinen (vapaamuotoisempi). Näistä jälkimmäinen soveltuu tutkijoiden mukaan paremmin tutkimukseen, jossa on etnografisia piirteitä, kuten havainnointia ja osallistamista. Sanatarkan litteroinnin sijaan tämän tutkimuksen haastattelut kirjattiin ylös noudattamalla menetelmää, jossa kaikki relevantilta vaikuttavat kommentit kirjoitetaan sanatarkasti muistiin, muussa tapauksessa vain pääpiirteet kommentista. Tämän menetelmän avulla saatiin rajattua aineistoa jo litterointivaiheessa. Haastattelut kuunneltiin ja litteroidut tekstit luettiin useaan kertaan läpi teemojen tunnistamiseksi. Weston et al. (2001) painottavat teemojen tunnistamisen eli koodaamisen olevan osa tulosten analysointia. Teemojen muodostaminen edellyttää alustavaa näkemystä aiheista, jotka ovat oleellisia ja toistuvat haastatteluissa. Koodien määrittelyn tulee olla Westonin et al. (2001) mukaan iteratiivista, jolloin aluksi määritellään selkeimmät linjat ja niiden avulla työtä tarkennetaan. Tämän tutkimuksen datankäsittelyssä käytettiin avuksi *Dedoose*-nimistä ohjelmaa. Ohjelma oli lähinnä työkalu datankäsittelyn helpottamiseksi, ja varsinainen teemojen muodostaminen toteutettiin soveltamalla ”Affinity Mapping”-menetelmää (kuva 16) (Koskinen et al. 2011). Sen avulla voidaan haarukoida toistuvien aihealueiden kautta merkittävimmät tulokset esille.

Tutkimustuloksia käsittelevä kappale (5) jaettiin kolmeen osaan haastatteluiden rakenteen perusteella: *Osallistava tarvekartoitus*, *Asiakaspolun dokumentointi*, ja *Ehdotukset HKT-Korhoselle*. Näiden osien sisältö, eli tärkeimmät toistuvat teemat, ryhmiteltiin Affinity Mapping -menetelmän avulla. Kuvassa (16) on havainnollistettu menetelmän käyttöä liittyen osallistavan tarvekartoituksen tulosten analysointiin.



**Kuva 16:** Affinity Mapping menetelmä, jonka käyttöä havainnollistetaan palveluntarpeisiin liittyvällä esimerkillä (muokattu Sahramaa 2013).



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

*Tässä kappaleessa esitellään empiirisen tutkimuksen tärkeimmät tulokset. Haastatteluissa käsiteltiin suurilta osin kokemusperäisiä asioita, joten tulosten esittämisessä on käytetty paljon suoria lainauksia haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä. Kappale on jaettu haastelurungon perusteella kolmeen osaan, joista ensimmäisessä käydään läpi osallistavan tarvekartoituksen tuloksia, seuraavassa osassa dokumentoidaan suotuisa asiakaspolku ja lopuksi perehdytään haastateltavien antamiin ehdotuksiin ja suosituksiin HKT-Korhoselle.*

### 5.1 Osallistava tarvekartoitus

Haastatteluiden ensimmäisessä osassa toteutettiin osallistava tarvekartoitus, jonka tavoitteena oli selvittää mitä tarpeita HKT-Korhosen potentiaalisilla asiakkaila on liittyen huonekalujen tuotekehitykseen, valmistamiseen ja ylläpitoon. Haastateltavia pyydettiin piirtämään yrityksensä perustuotteen arvoketjun tärkeimmät vaiheet kappaleessa (4.6) esitetyllä tavalla. Tulokset analysoitiin kappaleen (4.7) menetelmällä, ja seuraavan viiden arvoketjun vaiheen havaittiin toistuvan: *Muotoilu ja prototyyppi, Tekninen suunnittelu, valmistaminen ja partnerisuhde, Verkoston rooli, Kokonaisvaltainen tuotantologistiikka, Elinkaaren pidentäminen*. Seuraavaksi käydään läpi ne vallitsevat tarpeet, jotka nousivat esille näissä arvoketjun vaiheissa.

#### 5.1.1 Muotoilu ja prototyyppi

Kaikki haastateltavat toivat selkeästi esille haluavansa pitää muotoiluosaamisen omissa käsissään, ja sen tarjoaminen osana kokonaispalvelua koettiin soveltuvan heikosti HKT-Korhosen palveluportfolioon. Muotoilu nostettiin useassa tapauksessa yrityksen erikoistumis- ja kilpailukeinoksi, ja koettiin tärkeänä, että idea uudesta tuotteesta sekä

näkemyks siitä, miten tämä toteutetaan, tulee yrityksen sisältä tai freelancesuunnittelijapartnerilta. Ensin ideasta keskustellaan yrityksen sisäisesti, jonka jälkeen alkaa idean konkretisoiminen prototyypin ja tuotannon muodossa. Tässä kohtaa arvoketjua havaittiin yrityskohtaisia eroja toimintakäytäntöihin. Osa haastateltavista kertoi, että heillä on oma paja/verstaas, jossa voidaan valmistaa prototyyppi, mutta osa sanoi tilaavansa prototyypin alihankkijaltaan. Osa haastateltavista kertoi, että Suomessa on paljon pieniä puusepänverstaita, jotka pystyvät tekemään prototyypin, mutta osa oli sitä mieltä, että osaavia verstaita on vaikea löytää. Joidenkin haastateltavien mukaan prototyypin valmistamiseen liittyvä palvelu on tärkeä erityisesti pienten yritysten kannalta, jotka eivät itse osaa tai halua hoitaa asiaa. Prototyypin tekijän ja tuotannosta vastaavan ei tarvitse haastateltavien mukaan olla sama yritys, joskin tilanne, jossa nämä funktiot hoidetaan saman katon alla, koettiin helpommaksi. Seuraavat lainaukset käsittelevät arvoketjun alkupäässä ilmenneitä tarpeita:

*"Muotoilu, idea ja suunnittelu pidetään ehdottomasti itsellä, koska halutaan siihen vapaus, ei haluta lähteä tuotantolähtökohdista. Me etsitään sellainen tuottaja, joka pystyy tekemään sitä siihen hintaan."*

**Toimitusjohtaja yritys D**

*"Alihankkija tekee / teettää proton. Ei ole vielä kovin viimeistelty."* **Toimitusjohtaja yritys A**

*"Kysytään tutulta valaisinfirmalta, että voitteko tehdä proton."* **Toimitusjohtaja yritys D**

*"Protopaja on tärkeä suunnittelijalle, siellä on ammatti-ihminen, joka kertoo. Kun suunnittelija tulee tehtaalle, niin hän haluaa saattaa sitä asiaa kunnolla eteenpäin kerralla, siinä tapahtuu asioita odottaessa. Tärkeää saada asiat tuoreeltaan protoksi."* **Toimitusjohtaja yritys C**

### **5.1.2 Tekninen suunnittelu, valmistaminen ja partnerisuhde**

Teknisen suunnittelun ja tuotannon irrottaminen toisistaan koettiin osittain vaikeaksi ajatukseksi. Ongelmia esiintyy, jos tekninen suunnittelija ei tunne kunnolla tuotannon laitteistoa ja valmistusteknisiä edellytyksiä. Tässä tapauksessa tuotantovalmiin tuotteen suunnittelu saattaa olla erittäin haasteellista. Uuden tuotteen kehittäminen edellyttää paljon jatkuvaa kommunikointia valmistajan suunnittelijan ja teknisen suunnittelijan

välillä, joten tehtävien hajottaminen usealle eri tekijälle lisää haastateltavien mukaan työmäärää. Teknisen suunnittelun ja valmistamisen toteuttamiseen nousi kaksi vaihtoehtoista skenaariota, joista jälkimmäinen oli selkeästi suositumpi toimintatapa.

1. Päämies hoitaa itse teknisen suunnittelun ja on tiiviissä yhteistyössä valmistajan kanssa.
2. Tekninen suunnittelu ja valmistuttaminen hoidetaan saman palveluntarjoajan toimesta. Palveluntarjoaja voi hoitaa siten teknisen suunnittelun itse, tai edelleen alihankintana.

Osa haastateltavista kertoi yrityksensä valmistavan pienet ja vaativammat tuotantoerät itse omassa puusepänverstaassa. Eräs kertoi edustamansa yrityksen keskittyvän jatkossa vain tiettyjen osakokonaisuuksien omaan valmistamiseen, vaikka kyseinen yritys on aikaisemmin ollut lähes omavarainen kaiken tuotannon suhteen. Muut haastateltavat yritykset hoitivat tuotannon yhteistyökumppaneidensa avulla, joten kaikki haastateltavat yritykset kokivat tarvitsevänsä osaavia palveluntarjoajia tuotantoon.

Haastateltavat puhuivat usein alihankinnasta, mutta kysyttäessä, mikä on alihankinta- ja partnerisuhteen ero, selvisi, että alihankkijalta vain tilataan, partnerin kanssa kehitetään ja tehdään yhdessä. Haastateltavien mukaan on kuitenkin tärkeää, että yhteydenpito ja toiminta hoidetaan alihankintasuhteessa yhtä ammattimaisesti kuin partnerisuhteessa. Kaikki haastateltavat puhuivat pitkäaikaisen yhteistyön puolesta ja heillä oli selkeä tarve ylläpitää toimivaa partnerisuhdetta tiettyihin tärkeimpiin valmistajiin, joita esiintyi keskimäärin 1–3 kappaletta. Näiden tärkeimpien partnereiden kanssa yhteistyö oli selkeästi yhdessä kehittämistä. Seuraavat lainaukset kuvaavat sitä minkälaisena haastateltavat kokevat partneriyhteistyön.

*”Hyvä partneri pystyy tuomaan kustannustehokkuutta, kun keskitytään strategisesti tärkeisiin asioihin ja siihen mikä on olennaista ja tehdään se tehokkaasti pois.” Toimitusjohtaja yritys C*

*”On satoja ihmisiä joita kontaktoin kun pitää saada asioita tehtyä, mutta puukalusteiden osalta meillä on yksi alihankkija, joka tekee meidän kanssa tuotekehitystä. Muut ovat osaamattomia alihankkijoita, joita meidän pitää kädestä pitäen opettaa.” Tuotekehityspäällikkö yritys A*

*”Partnerilta pitää saada jotain reaalisubstanssia, eli jos saan kilpailukykyisemmin sen niin sitten kiinnostaa totta kai. Hinnan lisäksi, se että toinen hoitaa sen mun puolesta, eikä tarvitse palkata omia ihmisiä sinne, vaan partnerilla on ammattitaitoisia ihmisiä hoitamassa.” Toimitusjohtaja yritys E*

*”Jos sä hajotat tilauksia liikaa niin sinä vain ostat, mutta jos sinulla on vähemmän, niin sinä olet partneri ja yhdessä haetaan ratkaisua.” Projektipäällikkö yritys B*

*”Mutta jos kehität meidän tuotantoon jotain, niin se ei onnistu Littoisista käsin, eli pelkkä tuotekehitys on aika vaikea ajatus. Mutta niin että kehitetään yhteisesti joku uusi tuotesarja ja tehdään se ja hankintakehitys sille, ja tavallaan koko palvelu meidän puolesta”. Projektipäällikkö yritys B*

### **5.1.3 Verkoston rooli**

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tiettyjen partnereiden lisäksi heillä on tarvetta kattavalle alihankintaverkostolle. Verkoston avulla on mahdollista löytää ratkaisuja uusiin ongelmiin, pysyä ajan tasalla tekniikan ja markkinoiden kehityksestä, ja ennen kaikkea lisätä kilpailukykyä. Haastateltavat eivät olettaneet, että heidän tuotantopartnerinsa hoitaisi kaikkea valmistusta itse. Oli pikemminkin suotavaa ja positiivista, jos partnerilla on omasta takaa suuri verkosto, jonka kautta tämä pystyy kustannustehokkaasti valmistuttamaan erikoisia ja erilaisia tuotantosarjoja. Haastateltavat näkivät verkoston myös potentiaalisena markkinointiargumenttina palveluntarjoajalle. Toinen asia, joka nousi esille keskusteltaessa alihankintaverkostosta, oli tarve pienten sarjakokojen valmistamiselle. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat että maailma on muuttumassa suuntaan, jossa myös johtavat huonekalubrändit tilaavat pieniä, noin 50 kappaleen eriä. Pienemmät huonekaluja myyvät ja markkinoivat yritykset kokevat tilanteen haasteelliseksi, sillä heidän loppuasiakkaansa vaatiessa räätälöintiä perinteiset, pienempiä yrityksiä palvelevat tuotantoyritykset eivät halua tai kykene valmistamaan näitä pieniä sarjoja. Seuraavat lainaukset käsittelevät haastateltavien tarpeita tuotantoverkostolle.

*”Tämä on se, jolla Korhonen luo itselleen sen lisäarvon, heillä pitää olla se verkosto, joka on totta kai markkinointiargumentti, sitähan siinä myydään..” Toimitusjohtaja yritys E*

*”Valmistajilla on verkosto joka hoitaa että puolivalmisteita ja valmiita osia on mahdollista saada. Verkoston avulla tuot myös teknistä ja materiaaliosaamista. Jos on tiukka aikataulu, niin on kiinni verkoston toiminnasta, josta tulee ideoita että miten tätä voitaisiin kehittää.”* **Projektipäällikkö yritys B**

*”Jos saisi viestiä sinne alihankintaan että ymmärrettäisiin sitä maailmaa missä nyt eletään. Että mitä se loppuasiakas haluaa, niille on tarjottava se mitä pyydetään, muuten ei tule kauppaa. Eli tämä tarkoittaa tuottajalle, että teetkö 10 tai ei ollenkaan??”* **Toimitusjohtaja yritys A**

*”Pienten valtti oli ennen myydä joustavasti pikku juttuja mitä asiakkaat haluaa, mutta nykyään ei ole enää niin selkeää jakoa isot ja pienet. Kaikki alkaa olla pikku juttuja, myös isot joutuu pystymään tekemään pieniä sarjoja tulevaisuudessa. Ja siihen niiden alihankkijoiden tulee taipua, ja keksitäänkö siihen viisasten kiveä, siinä tarvitaan keskustelua puolin ja toisin.”* **Tuotekehityspäällikkö yritys A**

#### **5.1.4 Kokonaisvaltainen tuotantologistiikka**

Missä tuotetaan, kenen toimesta, miten varastoidaan tarvittaessa, tai miten toimitetaan loppuasiakkaalle? Kaikki haastateltavat kertoivat näiden kysymysten olevan erittäin tärkeitä liiketoimintansa kannalta. Osa myös mainitsi kokonaisvaltaisen tuotantologistiikan olevan parhaillaan ja jatkuvasti kehityksen kohteena. Keskusteltaessa logistiikasta selvisi, että haastateltaville oli tärkeää että sama partneri, joka vastaa tuotannosta, olisi tarvittaessa myös kyvykäs hoitamaan mahdollisimman suuren osan logistiikkaan liittyvistä asioista, kuten varastoinnin, tavaroiden pakkaamisen, jakelun loppuasiakkaalle ja mahdollisen asennuksen. Toisin sanoen haastateltavilla on tarvetta partnerisuhteeseen, jonka avulla voidaan hoitaa kokonaisvaltainen tuotantologistiikka, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi.

*”Olisi kyllä kaikkein paras jos sähköpostilla voisi vain lähettää tilauksen ja ne sieltä Korhoselta laitettaisiin eteenpäin.”* **Toimitusjohtaja yritys E**

*”Mutta hyvä kokonaisvaltainen logistiikka olisi meille kätevä”* **Toimitusjohtaja yritys A**

*”Tuotanto ja logistiikka on yhteinen paketti. Miten pakataan lavalle, toimitetaan eteenpäin, jne., jos tuotanto on esimerkiksi Italiassa?”* **Toimitusjohtaja yritys D**

*”Tietysti toi alihankinta, ja jos on nää verkostot, vielä että saa niin kuin aika monenlaista juttua, se on tärkeä. Mutta sen lisäksi tulee sitten just tää prototyypipalvelu, varastointilogistiikka, et voi lähettää tavarat sieltä suoraan. Niin kyllä mä näkisin että se on ihan hyvä tehdä tälle pohjalle tämä palvelu, että meidän tuotantoketjun vaiheista protossa, ja tuotannossa on Korhonen tärkeä, ja että tavarat lähtevät.”*  
**Toimitusjohtaja yritys D**

Eräs haastateltavista kertoi lisäksi käytännön esimerkin tuotantologistiikkaa sivuavasta palvelusta, joka kuvaa hyvin kokonaisratkaisun helppoutta asiakkaan kannalta:

*”Eräs tuning-paja, jonka kautta voi hankkia viimeisen päälle laitetun auton, etsii sinulle kolme autovaihtoehtoa eri maista, ja tuovat valitsemasi auton maahan. Sitten voit valita parista skenaariosta että kuinka paljon sitä laitetaan. Mutta et sinä voi mennä sinne väliin sohimaan että otetaan kromaukset naapurin pajan kautta. Se on kokonaisuus, jota myydään ja ostetaan. Tämä on kaikkien kannalta helpompi. Samoin on Korhosen tilanteessa, pitää pystyä kokonaisvaltaisesti helpottamaan asiakkaan elämää.”*

### **5.1.5 Elinkaaren pidentäminen**

Pitkä, noin viiden vuoden takuu, on haastateltavien mukaan yleinen käytäntö laadukkaiden design-kalusteiden myynnissä. Takuuajan perusteella tuotteen elinkaari on vähimmillään näin ollen 5 vuotta, mutta kuitenkin loppuasiakas olettaa tuotteiden kestävän merkittävästi pidempään. Haastateltavat kokevat tilanteen haasteellisena, sillä he uskovat ja tietävät itse tuotteiden kestävän pidempään, mutta tämä edellyttää asianmukaista huoltoa ja ylläpitoa. Loppuasiakkaat eivät ole tottuneen ajatukseen kalusteiden ylläpidosta ja suhtautuvat usein välinpitämättömästi esimerkiksi löystyneisiin ruuveihin tai kuluneeseen verhoilukankaaseen. Eräs haastateltavista myös epäili, että onko kukaan valmis maksamaan mitään huoltopalvelusta. Osa kertoi yrityksensä pitävän tarkkaa elinkaarikirjanpitoa toimittamistaan tuotteista. Näin pysytään kartalla milloin tuote on huollon tarpeessa, ja huoltoa voidaan ehdottaa itse loppuasiakkaalle. Toinen tapa saada loppuasiakas pidentämään tuotteen elinkaarta oli

myydä huoltopalvelua jo tilauksen yhteydessä. Moni haastateltava mainitsi ongelman olevan erityisesti julkisten tilojen kalusteiden huollossa, sillä taloyhtiöt ovat yksityistäneet kiinteistöhuoltoa, jolloin kalusteiden omistajuus ei ole ollut henkilökohtaisesti kenenkään vastuulla. Useimmat haastateltavista kuitenkin kokivat, että tuotteiden elinkaarta pidentäville toimenpiteille olisi tarvetta markkinoilla, edellyttäen, että huoltopalvelun avulla saadaan kustannussäästöjä verrattuna uusien kalusteiden hankintaan. Vastanneilla oli rajoitetusti omaa huoltotoimintaa, ja huolto koettiin mieluummin yhteistyökumppanin organisoimaksi kokonaispalveluksi kuin omin resurssein hoidettavaksi toimenpiteeksi. Tämä, sekä näkemys elinkaaren pidentämiseen liittyvistä tarpeista, voidaan havaita seuraavista sitaateista.

*"Asiakkaat ei kauhean aktiivisia siinä että kertovat mikä tarvitsee huoltoa. Mutta nämä on hyviä asioita, vaikka meillä ei ole siihen mitään konseptia, siis että on huolto ja elinkaaren loppuun asti."*

**Toimitusjohtaja yritys D**

*"Tämä on tulevaisuutta, että miten haluat sitoa asiakkaan. Tuotteen lisäksi pitää tuoda se palvelu, koska kaikki pystyy myymään jakkaraa, aika harva pystyy toimittamaan molempaa."* **Projektipäällikkö yritys B**

*"Eräällä yrityksellä oli tuotteet suunniteltu siten, että ne koostuvat varaosista, ja se oli ihan isoa liiketoimintaa. Asiakkaalle kerrotaan jo myytäessä, että kun tämä kuluu tai hajoaa, niin sille voidaan tehdä vielä jotain, ei ole lopullisesti hajalla."* **Tuotekehityspäällikkö yritys A**

*"Meillä lukee tilausvahvistuksessa, että suosittelemme vuosihuoltoa orgaanisille pintakäsittelyille. Ja MONI asiakas, erityisesti seurakunnan, pankit yms. isommat tilaa sen ensimmäisen vuosihuollon oston yhteydessä."* **Toimitusjohtaja yritys A**

*"Jos haluat palveluita myydä, niin se palvelu on täällä (elinkaareissa) Kaikki mikä on täällä (alihankinta, verkosto yms.) on tuotteen myyntiä"* **Projektipäällikkö yritys B**

## 5.2 Asiakaspolun dokumentointi

Tässä kappaleessa käsitellään haastatteluiden jälkimmäisestä osasta kerättyä tietoa eli niitä asioita, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja siitä muodostuvaan arvoon palvelun eri osavaiheissa. Asiakaspolku jaoteltiin kappaleessa (4.6) neljään palvelutuokioon eli vaiheeseen: *Palvelusta kiinnostuminen, Palvelun ostaminen, Palvelun käyttäminen, Suhteen ylläpito ja palvelun suosittelu*. Tämä kappale etenee näiden neljän vaiheen mukaisesti.

### 5.2.1 Palvelusta kiinnostuminen

Uuden palveluntarpeen syntyminen liittyi haastateltavien mukaan uuden tuotteen suunnittelussa ilmenneeseen tilanteeseen, jossa olemassa oleva oma tai partnerin osaaminen koettiin riittämättömäksi ja ratkaisua on lähdettävä etsimään yrityksen ulkopuolelta, usein uudelta taholta. Kaikkien haastateltavien mukaan tärkeimmät kanavat tiedon etsimiseen olivat henkilökohtaiset kontaktit ja verkosto. Kysytään, tietääkö joku jonkun, joka osaisi esimerkiksi valmistaa tämän tyyppisen tuotteen. Tietoa uusista ratkaisuista tai palveluntarjoajista saa myös messuilta, mutta kukaan haastatelluista ei maininnut itse osallistuvansa esimerkiksi alihankintamessuille. Tietoa ja mahdollisuuksia on olemassa, mutta useat haastateltavat mainitsivat, että heidän täytyy itse selvittää minkälaista osaamista on saatavilla, ja että palveluntarjoajan markkinointi on osittain puutteellista, kuten seuraavat lainaukset osoittavat.

*”Vaikea niistä on saada tietoa, me etsitään puusepän verstaita, ja harvassa, todella harvassa on ne jotka soittaa meille ja tarjoaa palveluksiaan. Mä en käy koskaan alihankkijamessuilla, sieltä ei löydä.”*

**Toimitusjohtaja yritys A**

*”Verkoston avulla, sieltä haetaan. Meidän hankinta tuntee Euroopan läpikotaisin, käydään messuilla jne. Ei tule yllätyksiä. Kaikki toimittajat pitävät yhteyttä säännöllisesti, ja jos meille tulee tarpeita, niin niistä sitten neuvotellaan. Se on jatkuvaa työtä. Tietoa on helppo saada netin kautta, mutta suhteet ja verkosto on kaikki kaikessa.”* **Projektipäällikkö yritys B**



*”Koen ehdottomasti positiivisena ja tärkeänä että tuottajat liikkuvat messuilla tms. Tarjoamassa itseään, näin tulee kontakteja.” Toimitusjohtaja yritys D*

*”Aina on helpompi saada tietoa jos joku suosittelee, ja sellainen henkilö, joka ymmärtää mitä tavoitellaan.” Toimitusjohtaja yritys C*

*”Suomessa on helppo saada tietoa, mutta kansainvälisistä palveluntarjoajista on taas vaikeaa saada käsitystä” Toimitusjohtaja yritys E*

*”Kun ollaan Ruotsissa messuilla, niin meille tulee jonoksi asti alihankkijoita tarjoamaan palveluitaan. Jos päätettäisi että ruvetaan valmistamaan Suomen ulkopuolella, niin olisi viisi heti valmiina, mutta ei yhtään suomalaista.” Toimitusjohtaja yritys A*

Jos kysymyksessä on uuden partnerin etsiminen alihankintaan tai valmistuttamiseen, on tuotantotiloihin ja koneisiin tutustuminen erittäin tärkeää, sillä päämies haluaa muodostaa ammattimaisen kuvan omin silmin potentiaalisen palveluntarjoajan toiminnasta ja edellytyksistä. Hyvät referenssit aikaisemmista onnistuneista projekteista on toinen merkittävä tekijä, joka auttaa vakuuttumaan uuden partnerin osaamisesta, kuten seuraavat lainaukset osoittavat.

*”Sinulla pitää olla se kyky että osaat muuttaa muotoilijan skitsin tuotteeksi, se kyky pitää olla, ja siitä vakuututaan referenssien avulla. Ja kyllä sen aika nopeasti näkee, että onko palveluntarjoaja ammattilainen vai ei” Projektipäällikkö yritys B*

*”Jos Korhonen tulisi tarjoamaan teknistä palvelua, niin se on aika vaikeaa päästä sisään, että kyllä se pari onnistumista vaatisi, referenssejä. Aitoa kykyä tarjota vaihtoehtoja, että osaat täysin takanasi olevan homman, ja vastaavasti nähdä edessäsi olevan asiakkaan tarpeen.” Projektipäällikkö yritys B*

*”Onko sen kokoinen toimija, että on meistä kiinnostunut, haarukoidaan sopiiko meille, ja onko hyviä referenssejä”. Toimitusjohtaja yritys C*

*”Me kilpailutetaan ja käydään henkilökohtaisesti paikalla katsomassa, että onko mihinkään, että onko ihan niin kuin aloitteleva osaamaton porukka, vai voisiko olla mahdollisuuksia osata. Portfolio, mitä he ovat tehneet, referenssit” Toimitusjohtaja yritys A*

### 5.2.2 Palvelun ostaminen

Palveluntarjoajan tulee pystyä kommunikoimaan selkeästi omasta hinnoittelustaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa neuvoteltaessa uuden yhteistyön aloittamisesta. Hintatavoite tulee haastateltavien mukaan esille uuden tuotteen suunnitteluprosessin alkuvaiheessa – kuinka paljon tuote saa maksaa? Hintaraamit syntyvät joko loppuasiakkaan määrityksistä tai yrityksen omasta näkemyksestä sopivasta markkinahinnasta. Palveluntarjoajan asiakas saattaa käydä hintaneuvotteluita eteenpäin omien asiakkaidensa kanssa, joten hinnan muuttuminen kesken projektin aiheuttaa potentiaalisesti ongelmia useammalle osapuolelle. Siten palveluntarjoajan tulee kyetä hinnoittelemaan oma osaamisensa selkeästi, niin että alustava hinta/tarjous on mahdollisimman lähellä lopullista hintaa. Haastateltavien mukaan palveluntarjoajia saatetaan kilpailuttaa, joten pelkän hinnan ilmoittaminen tarjouksessa saattaa koitua palveluntarjoajan tappioksi. Hinnan lisäksi tulee kyetä kommunikoimaan oman tekemisensä laatua eli markkinoida omaa etuaan. Seuraavat lainaukset kuvaavat hinnoittelun roolia yhteistyöneuvotteluiden alkuvaiheessa.

*”Kun mennään valmistajalle protovaiheesta, niin annetaan hintatavoite, joka on tärkeä. Tässä vaiheessa keskustellaan myös tuotantomääristä. Jos määrät auttavat laskemaan hintaa niin me tullaan vastaan.”*

**Toimitusjohtaja yritys D**

*”Hinta pitää tulla heti kun kysytään” Toimitusjohtaja yritys E*

*”Pitää osata sanoa, että mitä laatua tarjoukseen kuuluu, että me osataan vertailla tarjouksia.”*

**Toimitusjohtaja yritys A**

Hinnalla on luonnollisesti suuri merkitys uuden partnerisuhteen aloittamisessa, mutta kaikkien haastattelijoiden mielestä **myyjän toiminnalla ja asenteilla on myös todella suuri painoarvo**. Tämä vaihe vaikutti olevan myös kriittinen luottamuksen syntymisen kannalta. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, joka palveluntarjoajalta tulee haastateltavien mukaan löytyä, on aito ymmärrys asiakkaansa tarpeista. Tämän tulee olla kiinnostunut siitä, mitä vastapuoli tarvitsee, ja miettiä aktiivisesti ratkaisuja asiakkaan ongelmiin oman osaamisensa ja verkostonsa kautta. Asiakas olettaa, että

palveluntarjoajalla on mahdollisuus ratkaista hänen ongelmansa, joten ammattimaisella kiinnostuneella asenteella on mahdollisuus voittaa asiakkaan luottamus. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että palveluntarjoaja kertoo oma-aloitteisesti vaihtoehtoisista, kustannussäästöjä aikaansaavista mahdollisuuksista toteuttaa esimerkiksi tuolin selkänojan rakenne toisella tavalla. Vielä tärkeämpää on kuitenkin se, että palveluntarjoaja ei esitä tietävänsä asiakastaan paremmin miten tuote kuuluu suunnitella tai valmistaa. Tämän tulee pyrkiä antamaan sellainen kuva, että on kiinnostunut asiakkaan toiminnasta ja kyvykäs joustavasti toteuttamaan asiakkaansa tarpeet, kuten seuraavista lainauksista voi tulkita.

*”Sä et voi ruveta sellaiselle kaverille, joka tulee urheiluautoa ostamaan, niin ruveta sitä farmaria tyrkyttämään. Jos asiakas haluaa hienoa laatua, niin se pitää ymmärtää, ja hoitaa niin että asiakas on tyytyväinen; ei todeta että riittää se muillekin.” **Toimitusjohtaja yritys C***

*”Jos nämä asiat [Asenne, Näkemys, Joustavuus, Kiinnostunut asiakkaan toiminnasta, Palveluhenki/asiakastarpeen ymmärtäminen] löytyvät pöydän toiselta puolelta niin yhteistyö lähtee liikkeelle; ilman tätä listaa ei tule YHTÄÄN MITÄÄN”. **Toimitusjohtaja yritys C***

*”Joo toi voisi olla toi selkänoja noin., mutta piruakos se tollasta mutkaa tossa tekee. Tosta sivusta vedetään ruuvi läpi, niin sitten se kestää se etujalan liitos.” (esimerkki huonosta toiminnasta)*

*”Usein ne tuotantojohtajat ja tuotantoinsinöörit ovat niin s\*\*\*anan insinööriä, että ne ei niin kuin arvosta ja ole nöyriä sen asiakkaan kanssa, ja se on tyhmyyden alku. Ei saa olla tuotannon miehiä, vaan pitää olla asiakkaan miehiä.” **Toimitusjohtaja yritys E***

*”Ne olivat tehneet täsmälleen piirustuksen mukaisesti, vaikka saman lopputuloksen olisi saanut paljon halvemmalla pelkästään yhden puhelinsoiton mulle avulla. Eivät vaivautuneet kysymään, että voidaanko tämä tehdä näin jolloin säästetään.” **Tuotekehityspäällikkö yritys A***

*”Et rupea myymään suoraan omia palveluitasi vaan **kuuntelet mitä asiakas tarvitsee**, sitten otat aikalisän, ja mietit että mitä ne oikeasti tarvitsee, ja sitten niistä tarjottavista palveluista muodostetaan asiakkaalle räätälöity tarjous, että me voisimme tehdä tämän, tämän ja tämän teille.” **Toimitusjohtaja yritys E***

Osa haastateltavista koki ongelmallisena tilanteen, jossa potentiaalinen palveluntarjoaja ei ole kyvykäs eikä halukas investoimaan uuteen yhteistyöhön itse mitään vaan olettaa, että asiakas kantaa kaiken riskin liittyen esimerkiksi tuotekehitykseen. Heidän mukaansa palveluntarjoajan tulisi pystyä investoimaan eli ottamaan riskiä ainakin oman työajan verran, eikä laskuttaa omasta oppimisestaan. Haastateltavat vahvistavat, että palveluntarjoajan pitäisi nähdä tämä tilanne positiivisena oppimiskokemuksena, jonka avulla myös oma toiminta kehittyy, eikä asiana, joka vaikeuttaa toimintaa. Uusien tuotteiden saaminen markkinoille saattaa viedä aikaa edellyttäen sekä palveluntarjoajalta että tämän asiakkaalta pitkäjänteistä työtä ja uskoa siihen, että tuote alkaa myydä. Haastateltavien mukaan suomalaisen ja itäeurooppalaisen palveluntarjoajan joustavuudessa ja ammattitaidossa on merkittävä ero. Esimerkiksi puolalaiset erottuvat selvästi palveluasenteensa ansiosta. He tietävät, mitä asiakas heiltä edellyttää, ja ovat valmiita tekemään asiakkaan laatuvaatimuksia vastaavan mallituotteen omalla kustannuksellaan. Itäeurooppalaiset ovat haastateltavien mukaan myös edellä tuotantomäärien joustavuuden suhteen ja ovat kykeneväisiä ja halukkaita toimittamaan myös pieniä <50 kappaleen sarjoja. Seuraavat lainaukset kuvaavat edellä mainittuja asenteellisia eroja liittyen investointihalukkuuteen ja edellytyksiin.

*”Huono tapa toimia, eli alihankkija velottaa kaikista heidän kokeiluistaan, ja ikään kuin omasta oppimisestaan, mikä on oikeastaan heille kuitenkin oppi, ja heidän pitäisi olla valmis satsaamaan siihen osaan tuotekehitystä, koska me olemme satsanneet kaikkeen muuhun” Toimitusjohtaja yritys A*

*Mutta se palvelu ja Puola, se on ihan eri tasolla, AIVAN ERI TASOLLA. Se on ihan kamalaa. Kun haluaisi että Suomessa osattaisiin sama, niin tekisi mieli sanoa niille suomalaisille alihankkijoille, että älä nyt sano kenellekään muulle ainakaan tuolleen.” Toimitusjohtaja yritys A*

*”Jotkut ihmiset ja yritykset tulee raha edellä, sen sijaan pitäisi ensin tehdä ja sitten katsoa mitä saadaan tehtyä, että kaikki yrittää yhdessä. Että niillekin on hyötyä kun se homma toimii. Jos tehdään virheitä niin vastataan niistä ja tullaan vastaan” Toimitusjohtaja yritys D*

### 5.2.3 Palvelun käyttäminen

Uuden yhteistyön alkaessa haastateltavat kokevat tiiviin yhteistyön todella tärkeäksi. Palveluntarjoajan tulee ymmärtää, että asiakas on valmis resursoimaan merkittävästi henkilötuntuja, jotta uusi yhteistyö saadaan toimivaksi ja taloudellisesti kannattavaksi. Tämä erityisesti, jos asiakas kokee, että palveluntarjoajan asenne ja palvelualttius ovat kunnossa. Osa haastateltavista esitti, että he ovat valmiita kouluttamaan uuden partnerinsa tekemään sellaista laatua, jota itse edellyttävät. Näin ollen myös palveluntarjoajan tulee haastateltavien mukaan olla valmis siihen, että alussa aikaa kuluu uusien menetelmien kehittämiseen ja tiiviiseen yhteydenpitoon. Lisäksi tulee ymmärtää, että osa laatuvaatimuksista tulee suoraan loppuasiakkaalta, jolloin näihin vaatimuksiin tulee löytää sellaisenaan tyydyttävä ratkaisu. Yhteydenpito tulee hoitaa molemminpuolisesti, ja on tärkeää, että informoidaan vastapuolta välittömästi, jos joudutaan tekemään muutoksia tuotannossa tai jos saadaan uusi kehitysajatus. Haastateltavien mukaan palveluntarjoajan tulee tietää oma paikkansa ja vastuunsa tuotantoketjussa ja ymmärtää, että jos he muuttavat jotain, mihin asti ketjua muutos vaikuttaa. Sama ajatus pätee toimitusaikataulussa pysymiseen: pieni myöhästyminen ketjun alussa kertautuu helposti suureksi ongelmaksi, ja pahimmassa tilanteessa loppuasiakkaalle joudutaan ilmoittamaan että esimerkiksi *”suunnittelemanne baarin avajaisia pitää siirtää, sillä kalustetoimitus on myöhässä”*. Kaikki haastateltavat kertoivat arvostavansa todella paljon sellaista partneria, joka on aina aikataulussa. Palveluntarjoajan on tärkeää tiedostaa, että heidän asiakkaansa ostavat palveluita talon ulkopuolelta siksi, että saisivat omaa taakkaansa kevennettyä ja keskittyttyä omaan ydinosaamiseensa. Pitkän tähtäimen tavoitteena on näin ollen saada ajettua kommunikaatio ja yhteinen ajankäyttö minimiin, jolloin voidaan esimerkiksi yhdellä sähköpostilla tehdä uusi tilaus. Osa haastateltavista kuitenkin tähdensi, että tähän tilanteeseen päästään keskimäärin kolmen projektin jälkeen, joissa on tilattu samaa kalustesarjaa. Seuraavat lainaukset esittävät haasteltavien näkemyksiä kommunikoinnista.

*”Hyvässä alihankintasuhteessa se menee siihen, että laittaa vaan tilauksen ja kamat tulee perille. Tärkeintä on kuitenkin se, että paljonko kuluu siihen, että käydään paikalla, tai tehdään paljon työtä juuri*

*tälle alihankkijalle spesifisti. Ei saa kulua liikaa aikaa. On myös tärkeää että alihankkija tulee tänne meille katsomaan, että ymmärtäisi”* **Toimitusjohtaja yritys A**

*”Suurin osa kaikista ongelmista tulee siitä kun sä et alussa määrittele sitä kunnolla - sä et tiedä mitä tehdään. Alussa kun käytetään enemmän vaivaa siihen pohdintaan, että mitä me tällä haetaan tällä hankkeella, niin lopussa on paljon helpompaa.”* **Projektipäällikkö yritys B**

*”Luottamus, että kaikki tulee aikataulussa, tehdään se mitä on sovittu, ja alihankkija ymmärtää että mikä on heidän osuutensa. Ja kuinka pitkälle he ottavat siitä vastuun. Tuolintekijän pitää myös nähdä, että jos he tekevät muutoksen, se vaikuttaa myös verhoiluun, ja siitä on infottava minua. Heidän pitää välittää, että ottavat kokonaisuudesta jonkunlaisen vastuun.”* **Tuotekehitysjohtaja yritys A**

*”Molemmanpuoleinen kommunikointi on todella tärkeää, että saadaan hyvä tulos”.* **Toimitusjohtaja yritys C**

*”Uudessa yhteistyössä pitää olla alussa enemmän aktiivinen, että asiat menee varmasti oikein. Sitten kun tietää, että mitä toinen tekee niin se kevenee ihan hirveästi ja se on alihankinnan pointti.”* **Toimitusjohtaja yritys D**

Haastateltavia pyydettiin kertomaan toimivan yhteistyön tunnuspiirteitä ja miten luottamus palveluntarjoajaan syntyy. Tärkeimmäksi teemaksi nousi avoimuus kaikessa yhteisessä tekemisessä ja usko siihen, että ollaan tekemässä aidosti molemmille osapuolille kannattavaa liiketoimintaa. Kun kysymyksessä on esimerkiksi uuden tuotteen yhteinen kehittäminen, kaikki tieto, joka liittyy aiheeseen, tulee kertoa avoimesti eikä pyrkiä salailemaan omia asioitaan. Mikäli kehitysyhteistyöhön liittyy salassa pidettäviä yksityiskohtia, näistä tehdään selkeät sopimukset ennen yhteistyön aloittamista, jolloin molemmat osapuolet ovat sitoutuneet olemaan levittämättä tietoa ulkopuolelle, mutta voivat huoletta ”pelata täysin avoimin kortein.” Avoin kommunikointi, tiedonjako ja yhdessä kehittäminen koettiin tärkeiksi ja luottamusta ruokkiviksi, kuten seuraavista lainauksista nähdään.

*”Molemminpuolinen luottamus ja avoimuus pitää olla todella hyvä. Kummankin tiedot ja tarpeet pitää olla avoimesti esillä, ja sitten siihen haetaan sellaista ratkaisua, joka on molemmille taloudellisesti järkevä, ja soveltuu molempien teknologiaan. Se on parasta yhteistyötä”* **Projektipäällikkö yritys B**

*”Jos sä et tässä kerro kaikkea ja salaillet, niin sä et saa sitä ikinä toimimaan”* **Toimitusjohtaja yritys E**

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvässä partnerisuhteessa tulee olla selkeästi osoitettu yhteyshenkilö palveluntarjoajan puolelta. Saman ihmisen kanssa on helppo asioida toistuvasti, ja toiminta on kaikkien kannalta sujuvinta, jos yksi henkilö on kokonaisvastuussa ja hoitaa kaiken yhteydenpidon. Jos vastuuhenkilö vaihtuu kesken projektin tai yhteistyön, palveluntarjoaja on vastuussa siitä että kaikki oleelliset tiedot siirtyvät eteenpäin uudelle henkilölle. Uusi yhteyshenkilö ei voi ruveta kyselemään asiakkaalta, että *”miten näitä hommia on Peran kanssa hoidettu”*. Seuraavat lainaukset kuvaavat vastuuhenkilön roolia.

*”Vastuuhenkilö pitää olla nimetty, ja kaikki pitää kulkea tämän henkilön kautta. Vastuuhenkilön pitää olla kokoajan tietoinen että missä mennään. Vastuuhenkilö = myyntipäällikkö, henkilö jonka kautta asiat pyörii. Pitää olla myyntiorientoitunut henkilö jonka tulee saada innostava ilmapiiri aikaiseksi.”*  
**Toimitusjohtaja yritys E**

*”On totta kai tärkeää että henkilö pysyy, koska sama henkilö on yleensä ajan tasalla että missä mennään, muuten se alkaa vähän niin kuin alusta.”* **Toimitusjohtaja yritys C**

*”se on tosi tärkeätä, yllättävän, YLLÄTTÄVÄN TÄRKEETÄ, mä olen itsekkin yllätynyt siitä miten tärkeätä se on että henkilö pysyy samana”* **Toimitusjohtaja yritys A**

#### **5.2.4 Suhteen ylläpito ja palvelun suosittelu**

Yhteydenpito varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen koettiin haastateltavien mielestä oleelliseksi. On molemmin puolin tärkeää saada palautetta siitä, miten projekti on mennyt ja mitä tulisi parantaa. Erityisesti yhteiset kehitysprojektit edellyttävät pitkäjänteistä seurantaa ja myöhemmin ilmenneiden ongelmien ratkaisua jatkokehityksellä. Palveluntarjoajan tulee kuitenkin pitää mielessään, että jos projekti on hoidettu asianmukaisesti loppuun, tämän ei pidä markkinoida itseään jatkuvasti uusien projektien toivossa. Hyvä partneri muistetaan ja tähän otetaan haastateltavien mukaan yhteyttä kun tarvetta esiintyy. Mikäli palveluntarjoajalla on kuitenkin jotain selkeästi uutta tarjottavaa, on aiheesta viestiminen tervetullutta. Erään haastateltavan mukaan on

tärkeää, että noin 2 kertaa vuodessa tullaan omatoimisesti tapaamaan päämiestä ja yritetään keksiä tämän toimintaa kehittäviä ratkaisuja, esimerkiksi kysymällä, mikä tuote otetaan seuraavaksi tuotantoon. Reklamaatiotapauksissa palveluntarjoajan velvollisuus on hoitaa reklamaatiot sovitusti ja pitää mielessä, että kaikki reklamaatioihin liittyvä tiedottaminen kulkee asiakkaan kautta, eli palveluntarjoaja ei ole koskaan suoraan yhteydessä loppuasiakkaaseen. Seuraavat sitaatit käsittelevät varsinaisen palvelutapahtuman jälkeistä yhteydenpitoa.

*"Vuoden päästä uuden tuotteen julkistamisesta on paljon korjattavaa, ja opittu että tätä pitää muokata tällä tavalla. Kaikissa tuotteissa tulee lapsentauteja."* **Projektipäällikkö yritys B**

*"Yhteydenpito ei saa olla aktiivista, mutta puhuu puolestaan jos toiminta on onnistunut. Ei jatkuvaa uusintamarkkinointia, jotain muistutusta saa kuitenkin olla."* **Toimitusjohtaja yritys D**

*"Jos kerran on aloitettu yhteistyö, niin ei tarvitse mitään lisämarkkinointia tai mitään sen kummempaa, mutta niiden alihankkijoiden kanssa joiden kanssa ollaan oltu hyvin tyytyväisiä, niin siinä ei ole mitään, me vaan sitten tilataan uudestaan, ja saatetaan jo varhaisemmassa vaiheessa kysellä mielipidettä jonkun uuden tuotteen tuotekehityksestä."* **Toimitusjohtaja yritys A**

Haastateltavia pyydettiin kertomaan palvelukokemuksesta puolestapuhumiseen eli suositteluun johtaneista motiiveista, tavoitteena selvittää, voiko palveluntarjoaja itse edesauttaa positiivista puolestapuhumista. Vastanneiden keskuudessa sekä yksittäisten haastateltavien kommentteissa havaittiin pientä ristiriitaa. Yhteistyökumppaneiden nimiä ei julkaista jos projektiin liittyy salassapitosopimuksia. Kaikki vastaajat myös tähdensivät, että yrityksen verkkosivuilla ei ole tietoa yhteistyökumppaneista. Kuitenkin lähes kaikki haastateltavat olivat valmiita suositteluun partnereitaan ja alihankkijoitaan eteenpäin kysyttäessä, mikäli kysyjä ei ole suora kilpailija. Osa vastaajista ilmoitti, että heillä ei ole mitään salattavaa, ja he mielellään kehuvat omia partnereitaan, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi.

*"Kyllä jos joku kysyy meiltä hyvää alihankkijaa niin joo, haluaisin erityisesti mainostaa suomalaisia alihankkijoita ulkomaille, mä haluaisin ihan HIRVEESTI. Esimerkiksi, meidän hyvällä alihankkijalla*



*Pohjanmaalla on Ruotsissa tärkeitä asiakkaita nykyään. Se olisi mun mielestä tosi hienoa että ne saisi kansainvälisiä asiakkaita".* **Toimitusjohtaja yritys A**

*"Kyllä kerrotaan avoimesti, kaverit kyselevät ja ohjataan asiakas aina eteenpäin. Uusi alihankintasuhde syntyi siitä, että pääsimme katsomaan valmistajan tuotantotiloja, toinen vaihtoehtoinen ei päästänyt katsomaan, joten emme edes keskustelleet. Luottamukseen ja moraaliin nämä perustuvat. Infon pitää kulkea."* **Tuotekehitysjohtaja yritys A**

*"Ei koskaan kenellekään mitään, koska on paljon hiljaista tietoa josta kilpailijat pystyy päättämään jotain. Riippuu täysin tekemisestä, jos esim. tuotekehitysyhteistyö niin salassapito, huolto jne. Palveluista voi vapaasti myydä muillekin".* **Projektipäällikkö yritys B**

*"Jos ei kilpaile meidän kanssa, niin miksi ei. On se meille luontevaa, ja kyllä kerrotaan että missä tehdään. Ei me salailla, mutta ei välttämättä mainosteta."* **Toimitusjohtaja yritys D**

*"Sun pitää hoitaa se asiakas niin hyvin, että sen naapuri ostaa, sukulainen ostaa. Tämä on ihmisten välistä hommaa."* **Toimitusjohtaja yritys E**

### **5.3 Haastateltavien ehdotuksia ja näkemyksiä HKT-Korhoselle**

Kaikki haastateltavat kertoivat tuntevansa HKT-Korhosen yrityksenä sekä olevansa tietoisia tehtaan osaamistasosta. Tästä johtuen haastateltavia pyydettiin kertomaan mielipiteitä koskien HKT-Korhosen edellytyksiä toimia palveluntarjoajana, sekä kuulosteltiin näkemyksiä siitä, miten HKT-Korhosen tulisi kehittää toimintaansa.

Selkein teema, joka nousi esille kysyttäessä edellytyksiä palveluntarjontaan, oli, että **hinnalla on pystyttävä kilpailemaan**. Hyvä laatu on itseisarvo, eikä se tai vahva osaaminen ja perinteet riitä kilpailukeinoksi. Jos HKT-Korhonen ei pysty tarjoamaan hinnan puolesta kilpailukykyistä vaihtoehtoa, sillä ei ole haastateltavien mukaan mahdollisuuksia menestyä. Ajatus kokonaispalvelun tarjonnasta koettiin pääosin kuitenkin positiivisena ja sen kehittämiseen kannustettiin. Osa haastateltavista näki HKT-Korhosen mahdollisuuden kattavassa alihankintaverkostossa, jonka kautta tämä pystyisi joustavasti järjestämään asiakkailleen erityyppisiä kustannustehokkaita

palvelukokonaisuuksia, kuten tuotantologistiikkaa tai elinkaaren pidentämistä. Osa haastateltavista nosti vastaavasti esille HKT-Korhosen kalliin maineen ja epäilyksen siitä, että yrityksen kustannusrakenne on vuosien saatossa kasvanut turhan raskaaksi. Eräs haastateltava ehdotti edelliseen nojaten, että HKT-Korhosen tulisi keskittyä enemmän projektiluontoiseen kaupankäyntiin ja kehittää toimintaansa nykyistä myyntiorientoituneemmaksi. Tämä antaisi haastateltavan mukaan mahdollisuuksia keventää tarvittavaa henkilöstön määrää ja panostaa enemmän verkoston kasvattamiseen. Seuraavat sitaatit kuvaavat tässä kappaleessa esiteltyjä ajatuksia.

*”Siis se on hirveen hyvä ajatus ja idea, mutta se on vaarallinen, mutta koska Korhosella on kallis maine, koska niiden tehdas on niin hieno ja se on täysin ansaittua, mutta se on hankalaa koska se hinnoittelu hirveen äkkiä ajaa häviämään sen kisan.”* **Toimitusjohtaja yritys A**

*”Teknisesti todella taitava talo, joka tekee hitonhyviä tuotteita. Enemmän ihmettelen sitä että miksi tämänkokoiset yritykset eivät tee enempää yhteistyötä? Ajattelen tällaisten isompien yritysten palveluita, niin ne ovat projekteja, ja joidenkin kokonaisuuksien toimittamista. Korhosen pitäisi löytää sellainen malli, jossa se ottaa hoitaakseen, esim. meidän puolesta tuotesarjan täysin, tai tuo samalla uusia malleja, ja samalla tiukka yhteistyö meidän muotoilijoiden kanssa.”* **Projektipäällikkö yritys B**

*”Maaailma menee tähän että pitää olla verkosto ja ohjailla tuotantoa ja kilpailuttaa toimittajia. Puolasta saa halvemmalla, ja **Korhosen pitää ymmärtää se että palvelukonseptin asiakas ei voi maksaa heille sitä hintaa joka koostuu välityskatteesta + Suomessa tehdystä työstä.**”* **Toimitusjohtaja yritys C**

*”Kaikki on nykyään kansainvälistä, nyt kelkka on käännettävä ja pitää keskittyä siihen tanskalais-ruotsalaiseen konseptiajatteluun. Pitää oppia että mille on kysyntää, missä on kysyntää, kuka sen valmistaa ja millä tavalla, mutta ei sillä tavalla että **MULLA ON TÄLLÄNEN TUOTANTO JA MÄ MYYN TÄMÄN TUOTANNON JOHONKIN, SE ON TUOTANTO-ORIENTOITUNUT JA TÄYSIN VÄÄRÄ LÄHTÖKOHTA.**”* **Toimitusjohtaja yritys E**

*”Mobel ei ole voinut kilpailla hinnalla koska niillä oli vain yksi valmistaja, ja tämä ala edellyttää sitä, koska asiakas sanelee, että mikä on hinta ja jos siihen ei pääse niin vaikeaa on.”* **Tuotekehitysjohtaja yritys A**

Hinnan lisäksi toinen HKT-Korhoseen kohdistuva huolenaihe oli, että löytääkö tämä riittävästi asiakkaita itselleen. Suomen laatukalustekauppa koettiin hyvin rajallisena

markkina-alueena, ja ne yritykset, jotka tarvitsevat kaikkia HKT-Korhosen palveluita, ovat niin pieniä, että niillä ei ole välttämättä varaa maksaa tämän pyytämää hintaa. Osa haastateltavista kehottikin HKT-Korhosta miettimään tarkasti, mistä se löytää asiakkaita palveluilleen, kuten seuraavista lainauksista voidaan tulkita.

*”Jos minä olisin Korhosella, mä todella vahvasti painottaisin sitä että mistä ne asiakkaat löytyy? Että onko se Saksa, vai Venäjä sitten, vai mikä se on. Suomesta ei mitenkään voi löytyä tarpeeksi, anteeksi realismi. Sitten tietysti Ruotsi ja Tanska, mutta sitten täytyy pystyä kilpailemaan Baltian maiden palvelun kanssa, joka on siellä äärimmäisen smooth.”* **Tuotekehitysjohtaja yritys A**

*”Ja jos Korhoselta häipyä Artekin valmistus, ja se pidättäytyy pelkästään tuotteen valmistamisessa, niin sille käy huonosti, ja sen olisi pakko päästä joko yhteistyöhön muiden kanssa, tai niin että he ottaisivat hoitaakseen jonkun osa-alueen. Että he ovat se joka tekee Suomessa parhaat puutuolit”* **Projektipäällikkö yritys B**

*”Suomessa ei riitä Korhoselle hommia, se että on globaali alihankintaverkosto, niin pitää olla myös globaali myynti ja markkinointi.”* **Toimitusjohtaja yritys E**

*”Tämä palvelukonsepti on ainoa tapa Korhoselle kehittyä, **niiden on pakko tuotteistaa ne palvelut asiakaslähtöisesti** ja lähteä myymään niitä palveluita. Pitää muistaa että ei ole mitään muuta kuin asiakas ja asiakkaan tarve, loppu on vaan teknistä toteuttamista. Se tuotanto-orientoituminen pitää nyt loppua että pärjää.”* **Toimitusjohtaja yritys E**

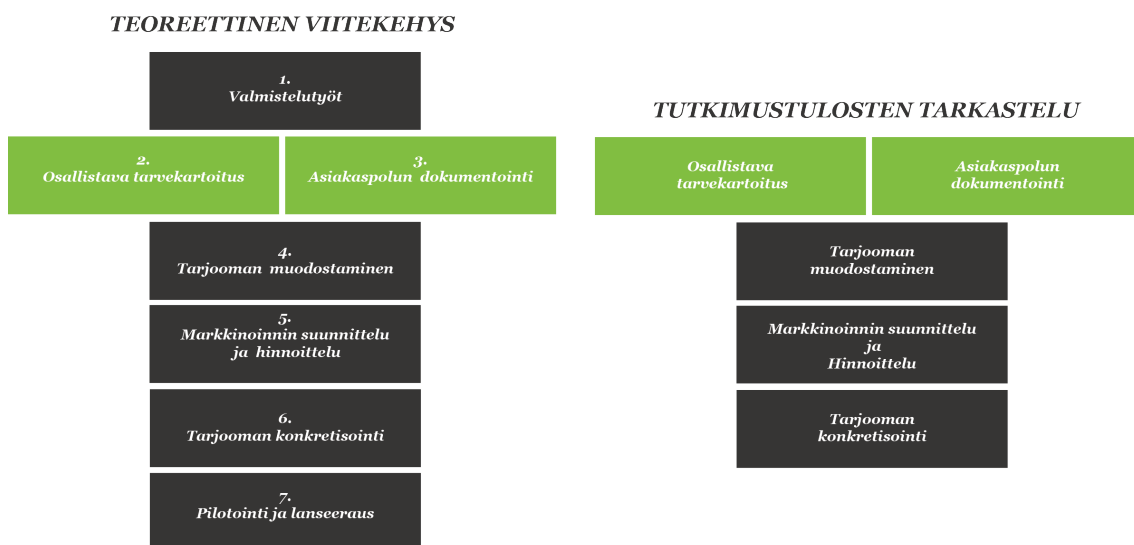
## 6 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

*Tässä kappaleessa verrataan empiirisen tutkimuksen tuloksia kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn teoriaan ja esitetään, mitä tulokset tarkoittavat HKT-Korhosen kannalta. Aluksi tarkastellaan lyhyesti kappaleessa (3) määritellyn teoreettisen viitekehyksen sovellettavuutta tämän tutkimuksen kontekstiin, jonka perusteella todetaan, miltä osin tutkimuksen tuloksia voi peilata teoreettiseen viitekehykseen. Nämä tulokset, jotka muodostavat yhteyden teoriaan, käydään tarkemmin läpi. Kappale etenee vaiheittain viitekehyksen mukaisesti, jota havainnollistetaan kuvalla jokaisen vaiheen alussa. Tulosten ja teorian perusteella muodostetaan HKT-Korhoselle konkreettisia ehdotuksia, jotka on esitetty tekstissä vaaleanharmaalla pohjalla.*

### 6.1 Viitekehyksen sovellettavuus

Teoreettinen viitekehys tuotteistamisen prosessille, joka määriteltiin kappaleessa (3), sisältää seuraavat vaiheet: (1) valmisteleva työ, (2) osallistava tarvekartoitus, (3) asiakaspolun dokumentointi, (4) tarjooman muodostaminen, (5) markkinoinnin suunnittelu ja hinnoittelu, (6) tarjooman konkretisointi, (7) pilotointi ja lanseeraus. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli testata viitekehystä käytännössä asiakasarvoa lisäävien vaiheiden osalta: ymmärtää HKT-Korhosen potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ja selvittää, kuinka asiakaskokemus muodostuu palvelun eri osavaiheissa. Osallistavan tarvekartoituksen perusteella saatiin tarjooman muodostamiseen hyödynnettävissä olevaa tietoa, mikä oli tosin odotettavissa. Hieman yllättävänä voidaan kuitenkin pitää sitä, että asiakaspolun dokumentoinnin avulla saatiin merkittävää sisältöä tuotteistamisprosessin loppupään vaiheisiin, eli markkinoinnin suunnitteluun ja hinnoitteluun, sekä tarjooman konkretisointiin. Pannetier (2013), Tuulaniemi (2011) ja Mager (2009) ovat tosin argumentoineet asiakaspolun antavan edellytyksiä hahmottamaan kokonaisuutta ja tarjoamaan laajaa informaatiota palvelun eri vaiheista. Tutkijoiden väittämät tukevat näin ollen tämän tutkimuksen tuloksia.

Tuotteistamisprosessin ensimmäinen vaihe eli valmistelutyöt suoritettiin ennen empiriaa kappaleen (4.5) mukaisesti, joten tähän vaiheeseen ei saatu lisätietoa empirian avulla. Pilotointiin ja lanseeraamiseen, eli viimeiseen vaiheeseen, ei myöskään kerätty teoriaa tukevaa tietoa empirian avulla. Näin ollen teoreettisen viitekehyksen toiminta tämän tutkimuksen kontekstissa ja menetelmillä voidaan vahvistaa vaiheiden 2–6 osalta, kuten kuvassa (17) esitetään.



**Kuva 17:** Teoreettisen viitekehyksen soveltaminen tässä tutkimuksessa antaa tuloksia tarjoaman muodostamiseen, markkinoinnin suunnitteluun ja hinnoitteluun, sekä tarjoaman konkretisointiin.

## 6.2 Tarvekartoituksesta tarjooman muodostamiseen



Osallistavan tarvekartoituksen avulla saatiin kerättyä tietoa haastateltavien yritysten palveluntarpeista liittyen huonekalujen tuotekehitykseen, valmistuttamiseen ja ylläpitoon. Tarpeita tutkittiin reflektoiden haastateltavien yritysten tuotteen arvoketjua, kuten kappaleessa (4.6) esitettiin. Menetelmän avulla saatiin kerättyä tietoa nykyisistä toimintatavoista ja tunnistettua ketjun varrella olevia haasteita. Tulosten perusteella muodostettiin kuvan (18) mukainen arvoketju, jossa on yhdistetty toistuvasti esiintyneitä toimintatapoja ja tarpeita, eli tiivistetty kappaleen (5.1) tärkeimmät tulokset. Arvoketjun määrittely ei kuitenkaan ollut välttämättä paras menetelmä tarpeiden kartoittamiseen. Sen avulla saatiin kyllä hyvä käsitys siitä, miten tuotekehitys, tuotanto ja ylläpito halutaan organisoida, mutta toisaalta haastateltavat yritykset olivat suurilta osin jo ratkaisseet nämä osa-alueet parhaaksi katsomallaan tavalla. Parempaan tulokseen olisi mahdollisesti päästy keskittymällä enemmän yritysten ongelmakohtiin ja pyrkimällä yhdessä ideoimaan ratkaisua kyseisiin ongelmiin. Tulosten perusteella voidaankin esittää, että mikäli HKT-Korhonen haluaa tarjota ratkaisuja arvoketjun eri vaiheisiin, sen on keksittävä menetelmiä, joiden avulla asiakas kokee saavansa nykyistä enemmän hyötyä ja tehokkuutta omalle toiminnalleen.

Haastateltavien osallistaminen korttien ja piirtämisen avulla koettiin onnistuneeksi tutkimustulosten kannalta. Kaikki haastateltavat aktivoituivat selkeästi kysymysten

vaihtuessa interaktiivisemmaksi vuorovaikutukseksi ja rupesivat oma-aloitteisesti esittämään näkemyksiä ja ajatuksia, joita pelkkien haastattelukysymysten perusteella ei olisi välttämättä saatu esille. Kyseinen havainto tukee Kohlerin et al. (2011) sekä Vargon ja Luschin (2004) esittämiä näkemyksiä osallistamisen edellytyksistä saada esille uutta tärkeää tietoa palveluiden ja tuotteiden kehitykseen. Osallistamisen on myös sanottu kasvattavan asiakasarvoa, kuten kappaleessa (2.4.3) esitettiin. Osallistettavan henkilön omistajuuden tunne kasvaa, jos tämä kokee voivansa vaikuttaa kehitykseen omalla näkemyksellään ja tuntemalla itsenä tärkeäksi. Sama havainto tehtiin myös tutkimuksessa, sillä useat haastateltavista lupautuivat haastattelun jälkeen oma-aloitteisesti kertomaan lisää ajatuksia ja näkemyksiä.



**Kuva 18:** Designhuonekaluja myyvän ja markkinoivan PK-yrityksen tuotteen arvoketju ja palveluntarpeet (tummanharmaalla pohjalla). Vihreällä pohjalla on esitetty ne arvoketjun vaiheet, jotka toteutetaan päämiehen toimesta.

Tutkimustulosten perusteella haastateltavat haluavat tehdä yhteistyötä osaavan partnerin kanssa, jonka kautta on mahdollista hoitaa kustannustehokkaasti useita eri arvoketjun vaiheita, kuten prototyypin rakennusta, teknistä suunnittelua, valmistamista, logistiikkaa ja huoltopalveluita. Kuitenkin vain harva haastateltavista nosti esille, että kaikki nämä funktiot pitäisi toteuttaa tietyn palveluntarjoajan katon alla, vaikka kokisivatkin sen helpottavan tekemistä. Palveluntarjoajat pyrittiin aina kilpailuttamaan, mikä saattaa olla syynä siihen, että tietyn yrityksen ei uskota kykenevän hoitamaan kilpailukykyisesti koko pakettia. Siksi HKT-Korhosen tulee pystyä tarjoamaan räätälöitävissä olevaa palvelua, jonka avulla mahdollistetaan asiakaskohtaisten tarpeiden tyydyttäminen. Räätälöinnin tarve nousi selkeästi esille myös tutkimustuloksista, sillä haastateltavat kertoivat kaikkien projektien poikkeavan hieman toisistaan, ja näin ollen myös palveluntarjoajan tulee pystyä mukauttamaan toimintaansa. Sipilän (1995); Ylikosken (1999); Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan asiakkaalle voidaan tarjota räätälöidyltä tuntuva palvelu, joka on kuitenkin monistettavissa moduloitavien palvelupakettien avulla. Ehdotuksessa 1 (s. 77) muodostetaan HKT-Korhoselle 2 palvelupakettia tarvekartoituksen ja kappaleessa (2.3.2) esitetyn teorian perusteella.

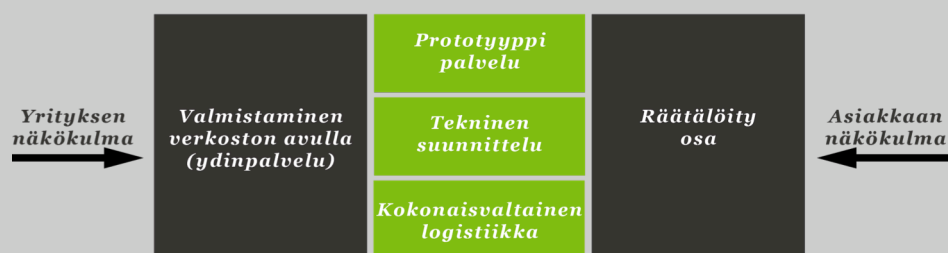


## Ehdotus 1 Palvelupaketit

### Valmistaminen verkoston avulla

HKT-Korhosen oma ydinosaminen on valmistamisessa, joten on luontevaa, että toinen palvelupaketti rakentuu tämän ympärille. Keskeisin ajatus palvelupaketissa on verkoston kautta saatava kilpailukyky. HKT-Korhonen ei ole nykyisellään kansainvälisesti kilpailukykyinen, ja kaikki tutkimukseen osallistuneet painottivat hintakilpailukyvyn tärkeyttä. HKT-Korhosen palveluportfolioon kuuluvia tukipalveluita ovat prototyypipalvelu, tekninen suunnittelu sekä kokonaisvaltainen logistiikka. Asiakaskohtainen räätälöinti toteutetaan tutustumalla asiakkaan tarpeisiin, joiden perusteella muodostetaan ydinpalvelusta ja tukipalveluista sekä erityistarpeista räätälöity kokonaisuus, jota tarjotaan asiakkaalle. On tärkeää, että edellä mainitusta järjestyksestä pidetään kiinni eikä lähdetä tyrkyttämään kokonaisuutta asiakkaalle ennen kuin ymmärretään, miten asiakkaan ongelmat voidaan ratkaista.

#### PALVELUPAKETTI A



### Elinkaaren pidentäminen

Toinen palvelupaketti keskittyy tuotteen myynnin jälkeiseen osaan arvoketjua ja kaikkiin niihin toimintoihin, joiden avulla HKT-Korhonen pystyy pidentämään tuotteen elinkaarta. Palvelupaketti voisi olla myös osana valmistamiseen liittyvää pakettia, mutta irrallinen elinkaaren pidentämiseen liittyvä palvelupaketti antaa HKT-Korhoselle mahdollisuuden huoltaa myös muiden yritysten valmistamia tuotteita ja näin ollen potentiaaliset edellytykset laajentaa nykyistä asiakaskuntaa merkittävästi. Elinkaaripalvelun avulla olisi myös mahdollista hankkia suoria asiakkuuksia, sillä itse valmistettujen kalusteiden ylläpitoon liittyvä kommunikaatio tulee hoitaa aina päämiehen kautta. Elinkaaren pidentämiseen liittyviä tukipalveluita olisivat kierrätys, inventointi kalusteen huoltotarpeesta, laajennettu takuu huoltosopimuksen muodossa, huoltoon liittyvät toimenpiteet kuten uudelleenverhoilu, pintakäsittely ja ruuvien kiristäminen. HKT-Korhosen tulisi myös tarjota asiakkailleen todisteita ja tukimateriaalia huollon mahdollisuuksista, sillä loppuasiakkaan motivointi elinkaaren pidentämiseen on päämiehen vastuulla. Räätälöinti toteutetaan vastaavasti kuin palvelupaketin A:n kanssa.

#### PALVELUPAKETTI B



Palvelupakettien sisältöä ei tule kuitenkaan lukita tällaisenaan ja pitää valmiina. Kuten kappaleessa (2.3.2) mainittiin, tarjooman kehityksen tulee olla iteratiivista ja pohjautua jatkuvaan palautteeseen asiakkaalta. Siksi HKT-Korhosen tulee testata pakettien sisältöä esimerkiksi pilottiprojektien muodossa, jolloin saadaan näkemys sisällöstä todellisen projektin kautta.

### 6.3 Asiakaspolun tarkastelu ja hyödyntäminen



Suotuisa asiakaspolku dokumentointiin refleктоimalla haastateltavien aikaisempia kokemuksia yhteistyöstä eri palveluntarjoajien kanssa. Suurimalla osalla haastateltavista yrityksistä ei ole ollut yhteistyötä HKT-Korhosen kanssa, joten HKT-Korhosen palveluista muodostuneita asiakaskokemuksia ei ollut vielä olemassa. Kirjallisuudessa asiakaspolku esitetään kuitenkin dokumentoitavaksi tutkimalla tietyn yrityksen asiakkaiden kokemuksia jo toteutuneesta palvelusta. Tässä tutkimuksessa sovellettu menetelmä ei mahdollistanut yksittäisten tai tiettyjen kontaktipisteiden tutkimista, joka vastaavasti sisältyy usein asiakaspolun tarkasteluun. Voidaan kuitenkin olettaa, että tämä menetelmä, jossa kartoitettiin palvelukokemuksia hieman yleisemmällä tasolla, antoi paremman yleiskäsityksen asiakassuhteen toiminnasta kuin tilanne, jossa olisi keskitytty tarkasti esimerkiksi ”mihin sävyyn HKT-Korhosen kuuluu vastata puhelimeen”. Nyt pystyttiin vertailemaan ja yhdistelemään erityyppisiä kokemuksia keskenään. Akateemisesta kirjallisuudesta ei löydetty aikaisempaa mainintaa asiakaspolun dokumentoinnista yleisten ja aikaisempien asiakaskokemusten perusteella, kuten tässä tutkimuksessa meneteltiin. Vastaavasti ei löydetty mainintaa asiakaspolun soveltamisesta osana tuotteistamisen prosessia. Kuitenkin menetelmä todettiin erittäin toimivaksi tässä tutkimuksessa, joten voidaan esittää asiakaspolun dokumentoinnin soveltuvan osaksi tuotteistamisprosessia.

Yksi asiakaspolun tärkeimmistä tavoitteista on tunnistaa niitä tilanteita, joissa asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun tai kokemukseen. Alusta loppuun positiivisena jatkunut palvelukokemus johtaa todennäköisesti tilanteeseen, jossa asiakas omaaloitteisesti kehuu saamaansa palvelua ja hyviä kokemuksia eteenpäin (Springer et al. 2011). Vastaavasti huonot kokemukset saattavat johtaa negatiiviseen puolestapuhumiseen. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan väittää, että hyvistä ja huonoista kokemuksista kerrotaan eteenpäin sikäli, kun kyseessä ei ole suora kilpailija tai kokemukseen ei liity salassapitoa. Tutkimukseen osallistujat kertoivat käyttävänsä henkilökohtaista verkostoa tiedonsaantiin uudesta palveluntarjoajasta ja luottavansa verkoston suosituksiin, joten on hyvin mahdollista, että positiivinen palvelukokemus johtaa parhaimmillaan uusiin asiakassuhteisiin. Tämä havainto tukee kappaleessa (2.3.3) esitettyä suhdemarkkinoinnin teoriaa, jonka mukaan kaikki markkinointitoimenpiteet tähtäävät asiakassuhteen parantamiseen ja näin ollen positiivisen kokemuksen aikaansaamiseen.

Kappaleessa (5.2) esitettyjen tutkimustulosten perusteella muodostettiin kuvan (19) mukainen asiakaspolku, jossa on tiivistetty tärkeimmät haastatteluissa esille nousseet asiat. Tutkimustulosten ja teorian perusteella toimeksiantajalle muodostetaan ehdotus 2 (s. 80), jossa kuvataan miten HKT-Korhonen voi hyödyntää asiakaspolkua oman toimintansa kehittämiseen.

### 1. PALVELUSTA KIINNOSTUMINEN

Palveluntarjoajan tulee markkinoida aktiivisesti omaa osaamistaan esimerkiksi messujen kautta.

Markkinoinnin tulee olla tarkasti kohdistettua sopiville yrityksille ja mieluiten henkilökohtaista.

Hyvät referenssit ovat tärkeä ja vakuuttava tapa näyttää osaamistaan.

Päämies haluaa tulla omin silmin katsomaan valmistajan edellytykset, ennen kuin voi olla aidosti kiinnostunut yhteistyöstä.

### 2. PALVELUN OSTAMINEN

Palveluntarjoajan tulee kyetä antamaan selkeä hinnan ja laadun sisältävä tarjous mahdollisimman aikaisessa vaiheessa projektia.

Palveluntarjoajan tulee osoittaa ymmärtävänsä asiakkaan tarpeet ja kyetä joustavasti mukautumaan niihin.

Palveluntarjoajan tulee etsiä kilpailukykyisiä ratkaisuja asiakkaan toiveiden toteuttamiseen ilman, että asiakas joutuu tekemään merkittäviä kompromisseja.

Palveluntarjoajan tulee osoittaa yhteistyökykyisyyttä ja asennetta olemalla valmis etupainotteiseen resursointiin.

### 3. PALVELUN KÄYTTÄMINEN

Uuden yhteistyön alussa tulee olla valmis käyttämään riittävästi aikaa kommunikointiin.

Projektin alussa tehdyistä muutoksista tulee välittömästi viestiä partnerille, sillä muutokset saattavat heijastua pitkälle.

Hyvän, luottamusta ruokkivan yhteistyön tunnusmerkkejä ovat avoimuus ja molemminpuolinen usko, että kehitetään kannattavaa liiketoimintaa molemmille osapuolille.

Selkeästi osoitettu vastuhenkilö, joka pysyy samana yhteistyöprojektin läpi, helpottaa merkittävästi tiedonkulun sujumista.

### 4. SUHTEEN YLLÄPITO JA PALVELUN SUOSITTELU

Varsinaisen palvelutapahtuman jälkeisen yhteydenpidon tulee keskittyä jatkokehitykseen tai seurantaan.

Palveluntarjoajan tulee välttää ylimääräistä lisämarkkinointia, sillä onnistunut yhteistyö muistetaan ja epäonnistuneesta ei ole tarvetta muistuttaa.

Salassapito koetaan tärkeäksi, mutta päämies on valmis kysyttäessä suosittelemaan palveluntarjoajaa, mikäli palvelukokemus on ollut positiivinen.

**Kuva 19:** Designhuonekaluja myyvän ja markkinoivan PK-yrityksen suotuista asiakaspolku tuotekehitykseen, tuotantoon ja ylläpitoon.

## Ehdotus 2 Asiakaspolku toiminnan kehittämisen välineenä

HKT-Korhosen tulee tutustua tarkasti kuvan (19) asiakaspolkuun. Sen perusteella tulee verrata omaa toimintaa jokaiseen asiakaspolussa esiintyvään kohtaan ja tunnistaa ne osat polkua, joissa HKT-Korhonen on vahvoilla, ja vastaavasti ne osat, jotka kaipaavat kehitystä. HKT-Korhosen tulee myös kuvittaa itselleen vastaava asiakaspolku, johon kehityskohteet ovat selkeästi määritelty. Tähän asiakaspolkuun tulee merkitä myös yleisimmät kontaktipisteet, joiden kautta asiakkaat ovat HKT-Korhoseen yhteydessä, ja vastaavasti tunnistaa kontaktipisteiden kehitystarpeet.

Kehityksen mittaamiseksi HKT-Korhosen tulee kerätä palautetta asiakkaaltaan jokaisen yhteistyöprojektin jälkeen. Kerättyä palautetta tulee verrata omaan asiakaspolkuun ja todeta uudet kehityskohteet sekä tunnistaa ne, joissa on menty eteenpäin. Asiakaspolun avulla HKT-Korhonen voi myös helpommin kommunikoida sisäisesti asiakkaidensa tarpeista ja siten kehittää nykyistä asiakaskeskeisempää yrityskulttuuria.

## 6.4 Markkinointisuunnitelman ja hinnoittelun toteuttaminen



Kappaleessa (2.3.3) esitetyn teorian perusteella markkinoinnin suunnittelu alkaa asiakkaiden määrittelyllä ja tarpeiden tunnistamisella. Näistä jälkimmäinen toteutettiin tutkimuksen empiriassa, mutta ensimmäistä eli asiakkaiden määrittelyä ei käsitelty. Tutkimukseen oli tarkoituksena valikoida yrityksiä, jotka voisivat olla potentiaalisia asiakkaita HKT-Korhoselle, mikä osittain toteutui. Kuitenkin haastatteluiden perusteella nousi esiin kysymys: Missä ja ketkä ovat HKT-Korhosen asiakkaat tämän tarjoamille palveluille? Tutkimustulosten perusteella Suomessa alihankintaa tarjoavat yritykset eivät hallitse markkinointia, ja päämies joutuu useimmiten itse selvittämään tiedon alihankkijoiden olemassaolosta tarpeen synnyttyä. Suomalaisten alihankkijoiden ajattelutapaa pidettiin yleisesti myös turhan insinöörimäisenä ja tuotantokeskeisenä. Haastateltavat esittivät, että HKT-Korhonen voisi saada kilpailuetua keskittymällä enemmän asiakkaaseen, kuuntelemalla ja ymmärtämällä tätä, sekä olemalla joustava asiakkaalleen. Nämä näkemykset kiteyttävät tämän tutkimuksen keskeisen tavoitteen, pyrkimyksen kohti asiakaslähtöisempää yrityskulttuuria, josta Wisen ja Baumgartnerin (1999) näkemys on hyvä esimerkki. Sen mukaan palveluliiketoimintaan siirtyvän yrityksen tulee ottaa askel lähemmäs asiakasta pystyäkseen kehittämään palveluita markkinoiden tarpeisiin eikä tuotannon omista lähtökohdista. Tulosten perusteella markkinoinnin tulee olla luonteeltaan mahdollisimman henkilökohtaista kontaktointia

eikä esimerkiksi lehdistä tapahtuvaa mainontaa. Kyseinen havainto on linjassa kappaleessa (2.3.3) esitetyn teorian kanssa, jonka perusteella asiakassuhteen ylläpitoon ja pitkäaikaisiin suhteisiin tulee pyrkiä. Haastateltavien mukaan tavoitteena on saada kehitettyä yhteistyö mahdollisimman helppohoitoiseksi. Uuden yhteistyön aloittaminen koettiin aina riskiksi, joten pitkäaikaisia partnerisuhteita suosittiin. Tulosten perusteella voidaan todeta, että pitkäaikainen yhteistyö on suotuista tilanne molempien osapuolten kannalta, ja sen jatkuminen ensimmäisen projektin jälkeen varmistetaan hoitamalla kyseinen projekti niin hyvin, että asiakas kokee saavansa arvoa sekä henkisellä että taloudellisella puolella. Viestintä ja yhteydenpito on sekundäärinen keino saada asiakas sitoutumaan palveluntarjoajaan. Sen avulla voidaan nopeuttaa uuden projektin alkua, mutta ei paikata negatiivista asiakaskokemusta.

Ehdotuksessa 3 (s. 83) esitetyt konkreettiset ideat toimeksiantajalle on muodostettu teorian, tutkimustulosten ja haastateltavien antamien ehdotusten perusteella. Ehdotuksessa käsitellään sekä markkinoinnin suunnittelua ja toteutusta että hinnoittelua.

Selkeän hinnoittelun mahdollistaminen on kirjallisuuden mukaan yksi tuotteistamisen tavoitteista. Yritys säästää resurssejaan, jos jokaista projektia ei tarvitse hinnoitella uudelleen, ja asiakas arvostaa ja edellyttää sitä, että palvelun hinta on kokonaisuudessa selvillä heti projektin alussa, kuten tutkimustuloksetkin osoittivat. Kappaleen (2.3.3) mukaan kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä soveltuu tilanteeseen, jossa tarjooma sisältää konkreettisia osia, kuten HKT-Korhosen valmistamispalvelussa. Tulosten perusteella hinnoitteluun heijastuva raskas kustannusrakenne ajaa usein häviämään kilpailun asiakkaasta. Kustannuspohjainen hinnoittelu aiheuttaa Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan tilanteen, jossa yritys siirtää suoraan omia kustannuksiaan asiakkaan maksettavaksi, mikä on luonnollisesti epämieluisen tilanne asiakkaan kilpailukyvyyn kannalta. Kustannuksien siirtäminen ei myöskään aktivoi yritystä kehittämään omaa kustannusrakennettaan terveempään suuntaan. Hinnoitteluun tulisikin löytää tasapaino, joka palvelee sekä asiakasta että palveluntarjoajaa, kuten ehdotuksessa 3 esitetään (s. 83).

### ***Ehdotus 3 Markkinoinnin suunnittelu ja hinnoittelu***

Siirtyessään tuotteiden valmistamisesta kokonaisratkaisuntarjoajaksi HKT-Korhonen on suuntaamassa osittain täysin uudenlaiseen liiketoimintaan. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että markkinointistrategia suunnitellaan huolella. HKT-Korhosen tulee määritellä selkeästi seuraavat asiat:

- Mikä on HKT-Korhosen visio ja pitkän tähtäimen tavoite?
- Mikä on tärkein asiakassegmentti nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitä nämä asiakkaat haluavat ostaa?
- Millä markkina-alueella halutaan toimia nyt ja tulevaisuudessa?
- Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanit nyt ja tulevaisuudessa?

HKT-Korhosen tulee panostaa oman alihankintaverkoston kehittämiseen ja kansainvälinen verkosto tulee nostaa esille markkinointiviestinnän avulla selkeänä kilpailukeinona. Verkoston avulla on mahdollista menestyä hintakilpailussa, jota kaikki tutkimukseen osallistuneet edellyttivät. Markkinointiviestintään liittyvän työn tulee olla luonteeltaan asiakassuhteita rakentavaa eli henkilökohtaista kontaktointia. HKT-Korhosen tulee palkata asiakasvastaava, joka kiertää jatkuvasti etsimässä uusia ja ylläpitämässä aikaisempia asiakassuhteita. Messuille osallistumista tulee myös harkita, mutta tapahtumat pitää valikoida asiakkaiden osallistumisen perusteella, ei teeman mukaan, ja selvittää etukäteen, voisiko heitä tulla tapaamaan tilaisuudessa. Markkinoinnin tulee olla yksi HKT-Korhosen tärkeimmistä kehityskohteista, sillä mainetta kokonaispalveluntarjoajana ei vielä ole ja sen hankkiminen edellyttää paljon työtä.

HKT-Korhosen tulee pyrkiä eroon tilanteesta, jossa palveluntuotannosta seuranneet kustannukset siirretään suoraan asiakkaan maksettavaksi. Ratkaisuksi ehdotetaan hinnoittelua, joka yhdistää kustannuspohjaista ja kiinteää hinnoittelua. Kattavan kiinteän hinnaston luominen on käytännössä mahdotonta, sillä projektit sisältävät usein suuren räätälöintikomponentin. HKT-Korhonen voi kuitenkin muodostaa hinnaston, joka koostuu kuvitteellisista projekteista. Näistä muodostetaan fyysiset projektikortit (esimerkiksi 5 erilaista skenaariota), joissa esitellään tarkasti projektin sisältö ja lasketaan realistinen kokonaishinta sekä eritelty hinta. Projektikorteissa tulisi myös kertoa, mitä vastaava palvelu tulee maksamaan, jos asiakas ostaa sen kokonaan suomalaisilta alihankkijoilta (mikäli myydään suomalaisille yrityksille), ja vastaavasti mikä on hinta HKT-Korhosen kansainvälisen verkoston avulla toteutetulle erälle, eli avata kustannussäästöä. Avoimen hinnoittelun tarkoituksena on antaa asiakkaalle nopea käsitys hintaluokasta ja herättää luottamusta. Hinnasto tulee myös julkaista verkkosivuilla, sillä sen avulla voidaan luoda imagoa laadukkaasta, mutta kustannustehokkuuteen pyrkivästä palveluntarjoajasta.

## 6.5 Konkretisoinnin toteuttaminen



Tutkimustulokset vahvistavat Jaakkolan et al. (2011) sekä Kotlerin ja Kellerin (2009) väittämät uuden palvelun ostamiseen liittyvistä ennakkoluuloista. Teorian mukaan tarjooma tulee esittää mahdollisimman konkreettisesti muodossa luottamuksen voittamiseksi. Haastateltavat kertoivat, että uuden yhteistyön aloittamiseen liittyy aina riskejä, sillä todellisen käsityksen palvelun tasosta saa vasta yhteistyön kuluessa. Osa kuitenkin myös kertoi näkevänsä nopeasti, onko kyseinen palveluntarjoaja kyvykäs yhteistyökumppani, ja että verkkosivujen tarkastelu ja referenssit auttavat vakuuttamaan omasta mielipiteestä. Kappaleessa (2.3.4) esitetty teoria tukee osaltaan referenssien käyttöä konkretisoinnin välineenä, joten referenssien käyttöä tulee vakavasti harkita. Referensseihin liittyy kuitenkin haaste, sillä tietyissä projekteissa yhteistyö on suojattu salassapitosopimuksella. Nämä sopimukset saattavat estää referenssien käytön ja hankaloittaa siten osaltaan uusien asiakkaiden vakuuttamista. HKT-Korhosen tulisikin pyrkiä esimerkiksi sopimustekniikan avulla mahdollistamaan itselleen oikeus käyttää asiakkaansa nimeä tai ainakin projektia esimerkkinä palvelun sisällöstä. Tutkimustulosten ja teorian perusteella muodostetaan ehdotus 4 (s. 85) HKT-Korhoselle liittyen tarjooman konkretisointiin.



## ***Ehdotus 4 Konkretisointi***

Verkkosivujen kautta välittyvä ensivaikutelma on tärkeä, joten selkeisiin informatiivisiin sivuihin tulee panostaa. Verkkosivuilla tulee myös pystyä esittämään referenssejä aikaisemmista projekteista sekä tehtaan edellytyksistä toimia palveluntarjoajana. HKT-Korhonen tunnetaan oletettavasti ennen kaikkea valmistajana, joten uuden, kokonaisvaltaisemman palveluntarjontasuuntauksen tulee esiintyä selkeästi kaikessa HKT-Korhosen viestinnässä. Palveluntarjoajan tuotantotilat halutaan nähdä omin silmin, mikä tulee mahdollistaa. Tämän lisäksi olisi HKT-Korhosen kannalta edullista, jos verkkosivuilla olisi esimerkiksi virtuaalinen esittely tiloista ja edellytyksistä. Suurempi haaste liittyy kansainvälisen alihankintaverkoston konkretisointiin. Tämän HKT-Korhonen voisi esittää referenssien kautta tai kertomalla asiakkaalle hinnaston avulla kuinka paljon tämä häviää vuositasolla rahaa, jos ei ala HKT-Korhosen partneriksi, kuten ehdotuksessa 3 (s. 83) kuvattiin.

Palvelupakettien sisältö ja sisällön räätälöitävyys tulee esittää selkeästi ja palvelupaketit tulee nimetä brändiin soveltuvalla, tarttuvalla nimellä. Tarjooma tulisi myös konkretisoida fyysisen pakkauksen muodossa, joka jaettaisiin kaikille kiinnostuneille ja kiinnostaville vieraille tai potentiaalisille asiakkaille. Pakkaus toimisi myyjän apuvälineenä, jolloin sisältöä voisi räätälöidä tarpeen mukaan.

Pakkaus voisi sisältää seuraavia asioita:

- Ehdotuksen siitä, miten HKT-Korhonen auttaa ratkaisemaan asiakkaan ongelmat.
- Printattuja hyvälaatuisia esitteitä tai kuvia, jotka esittelevät HKT-Korhosen aikaisempia projekteja.
- Selkeän kuvauksen palvelupaketeista ja mahdollisuuksista.
- Esimerkkihinnasto, jonka avulla näkee palvelun käytöstä aiheutuneet säästöt.
- USB-muistitikku / QR-koodi, johon on tallennettu interaktiivinen yrityseseite sekä lisätietoa.
- Yrityksen historiasta tms. kertova kirja.
- Kaikki nämä pakattuna esimerkiksi puiseen edustavaan laatikkoon.

## 7 YHTEENVETO

*Tutkimuksen päättävässä kappaleessa kerrataan tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet sekä vastataan tutkimuskysymyksiin tiivistämällä tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset. Kappaleessa perehdytään tutkimuksen rajoitteisiin ja yleistettävyyteen, tieteelliseen kontribuutioon, sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia akateemisesta ja toimeksiantajan näkökulmasta.*

### 7.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa tarjoaman tuotteistamisen avulla. Tutkimuksessa yhdistettiin palvelumuotoilun menetelmiä tuotteistamiseen ja muodostettiin teoreettinen viitekehys asiakasarvoa kasvattavalle tuotteistamisen prosessille. Viitekehystä sovellettiin käytännössä tutkimuksen toimeksiantajan, Huonekalutehdas Korhosen, tuotteistamisprojektissa. Tutkimuksen empiriassa selvitettiin, mitä HKT-Korhosen potentiaaliset asiakkaat tarvitsevat, ja miten positiivinen asiakaskokemus voitaisiin mahdollistaa. Tämä toteutettiin osallistavan tarvekartoituksen ja asiakaspolun dokumentoinnin avulla eli palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Empiiriseen tutkimukseen haastateltiin kuutta (6) päättävässä asemassa olevaa huonekaluja myyvän yrityksen edustajaa puolistrukturoidulla haastattelutekniikalla.

Tutkimuksen perustella asiakasarvoa ei voida luoda valmiiksi tuotteistamisen prosessin avulla. Palvelumuotoilun menetelmät ja erityisesti asiakaspolun dokumentointi osana tuotteistamisprosessia antavat kuitenkin hyvät edellytykset arvonmuodostumiselle. Asiakaspolun avulla saatiin kerättyä paljon ajatuksia tuotteistamisprosessin käytännön toteuttamiseen, kuten markkinoinnin suunnitteluun, hinnoitteluun ja tarjoamaan konkretisointiin. Osallistava tarvekartoitus antoi vastaavasti hyvän yleiskuvan siitä, kuinka suomalaiset PK-huonekaluyritykset haluaisivat organisoida tuotannon, tuotekehityksen ja ylläpidon partnereiden avulla. Tutkimus antaa näin ollen selkeät

lähtökohdat HKT-Korhosen tarjooman muodostamiselle ja tuotteistamiselle. Tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää muihin vastaaviin teollisuuden aloihin, sillä empiirisessä tutkimuksessa on käsitelty yksityiskohtaisesti huonekaluyritysten tarpeita ja toimintamalleja. Kappaleessa (3) muodostetun teoreettisen viitekehysten todettiin soveltuvan suurilta osin tuotteistamisen prosessille tämän tutkimuksen kontekstissa. Viitekehys on kuitenkin yleinen malli, jolla on potentiaalia soveltua myös muille teollisia palveluita tuotteistaville yrityksille.

## **7.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen**

Ensimmäinen tutkimuskysymys ”*Miten asiakasarvoa kasvattava tuotteistamisprosessi tulee määritellä?*” liittyy tutkimuksen teoriaan ja siinä määritettyyn viitekehykseen, ja toisaalta tutkimuksen empiriaan, jossa viitekehystä testattiin. Palveluiden tuotteistamiselle kirjallisuudessa esitetyt mallit sisältävät keskimäärin seuraavat vaiheet: *alustava työ tai suunnittelu, tarjooman muodostaminen, markkinoinnin suunnittelu, tarjooman konkretisointi, lanseeraaminen*. Näissä malleissa asiakasta pidetään tärkeänä, mutta arvonmuodostumista käsitellään pintapuoleisesti ja teoreettisesti. Tässä tutkimuksessa prosessiin lisättiin kaksi vaihetta, joissa käsiteltiin osallistavaa tarvekartoitusta ja asiakaspolun dokumentointia. Tarkoituksena oli nostaa asiakkaan tärkeyttä myös käytännössä esille ja tutkia arvonmuodostumista näiden kahden vaiheen avulla. Tutkimukseen haastateltiin HKT-Korhosen potentiaalisia asiakkaita. Haastateltavien osallistamisen koettiin lisäävän henkilöiden omistajuutta ja sitoutumista HKT-Korhosen tarjooman kehittämiseen. Tätä voidaan pitää selkeänä indikaattorina arvonmuodostumisesta. Vaikka haastateltavat yritykset eivät päätyisikään HKT-Korhosen asiakkaiksi, he tietävät olleensa osana kehitystä, ja kokevat HKT-Korhosen tarjooman jatkossa tärkeänä tai ainakin kiinnostavana asiana. Tutkimustulosten perusteella asiakkaat arvostavat palveluntarjoajaa, joka ymmärtää vastapuolen tarpeet ja osaa tarjota juuri oikeanlaista palvelua. Tarvekartoituksen hyödyntäminen tuotteistamisprosessissa antaa näin ollen potentiaalia asiakasarvon lisäämiselle.

Tutkimuksen teorian perusteella asiakaspolku on hyödyllinen menetelmä arvonmuodostumisen tarkasteluun. Tämä väite vahvistettiin tutkimuksen empirian avulla, jossa todettiin asiakaspolun antavan paljon oleellista taustatietoa tuotteistamisprosessin toteuttamiseen asiakkaiden näkökulmasta. Suotuisa asiakaspolku muodostettiin keräämällä tietoa palveluiden käyttöön liittyvistä kokemuksista. Asiakasarvoa todettiin muodostuvan positiivisten palvelukokemusten kautta kun yhteistyö palveluntarjoajan kanssa on molemmanpuoleisesti kannattavaa ja sujuvaa kaikissa palvelun vaiheissa.

Tulokset vahvistavat kirjallisuuden väittämän, jonka mukaan asiakasarvoa ei voida ajatella ”liimattavaksi” tuotteeseen tai palveluun valmiiksi, vaan se luodaan prosessimaisesti yhdessä asiakkaan kanssa palvelun aikana. Siksi voidaan esittää, että tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa toteutettu osallistava tarvekartoitus ja asiakaspolun dokumentointi antavat hyvät edellytykset ymmärtää asiakkaan arvon muodostumista. Palvelumuotoilulähtöisten menetelmien yhdistäminen osaksi tuotteistamisprosessia on näin ollen suositeltavaa. On syytä kuitenkin korostaa, että kappaleessa (3) esitetty teoreettinen viitekehys asiakasarvoa lisäävälle tuotteistamisprosessille ei itsessään luo merkittävästi arvoa, mutta **antaa edellytykset asiakasarvon muodostumiselle.**

Toinen tutkimuskysymys eli *”Miten HKT-Korhosen tulee toteuttaa asiakasarvoa kasvattava tuotteistamisprosessi?”* käsittelee ensimmäisen tutkimuskysymyksen kanssa samaa aihetta, mutta käytännön kannalta. Kappaleessa (3) määritelty viitekehys, jonka toimintaa testattiin empiriassa, todettiin soveltuvaksi asiakasarvon kasvattamiselle tuotteistamisen prosessissa vaiheiden 2–6 osalta. Prosessin käytännön toteuttaminen tarkoittaa näin ollen tuotteistamisprosessille esitettyjen vaiheiden suorittamista (listattu alla), jolloin muodostuu edellytykset asiakasarvon syntymiselle. Myös vaiheet 1 ja 7 otetaan huomioon, sillä vaikka empirian ei todettu antavan vaiheisiin lisäarvoa, niitä voidaan pitää oleellisena osana tuotteistamisprosessin käytännön toteuttamista.

1. Valmisteleva työ
2. Osallistava tarvekartoitus
3. Asiakaspolun dokumentointi
4. Tarjooman muodostaminen
5. Markkinoinnin suunnittelu ja hinnoittelu
6. Tarjooman konkretisointi
7. Pilotointi ja lanseeraus

Ensimmäinen vaihe eli *valmisteleva työ* piti sisällään alustavan suunnitelman tuotteistamiselle. Siinä määriteltiin tavoitteet, kohderyhmä ja näkemys tarjoomasta. Valmistelevaan työhön ei pidä Tuomisen et al. (2005) mukaan käyttää liikaa aikaa. Tässä tutkimuksessa valmisteleva työ sivuutettiin kuitenkin liian nopeasti, ja esimerkiksi näkemys potentiaalisista asiakkaista jäi osittain muodostamatta. Osallistava tarvekartoitus ja asiakaspolun dokumentointi muodostivat tämän tutkimuksen empirian, jossa haastateltiin HKT-Korhosen potentiaalisia asiakkaita. *Osallistava tarvekartoitus* toteutettiin haastamalla tutkimukseen osallistujia piirtämään edustamansa yrityksen perustuotteen arvoketju ideasta tuotannon kautta myyntiin ja ylläpitoon sekä ideoimaan, miten tätä voisi kehittää HKT-Korhosen palveluiden avulla. Tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä mitä tarpeita HKT-Korhosen potentiaalisilla asiakkailla on liittyen huonekalujen tuotekehitykseen, valmistuttamiseen ja ylläpitoon. *Asiakaspolun dokumentointi* toteutettiin myös osana tutkimuksen empiriaa. Teorian mukaan asiakaspolku on strateginen kehitystyökalu, jonka avulla voidaan tunnistaa kehityskohteita ja osaamisalueita yrityksen palveluiden tarjonnassa ja tarkastella asiakaskokemuksesta muodostuvaa arvoa. Suotuisaan asiakaspolkuun, joka on esitetty kuvassa (19), saatiin dokumentoitua paljon aineistoa siitä, kuinka HKT-Korhonen voi mahdollistaa asiakkailleen positiivisen asiakaskokemuksen. Tämän tiedostaminen ei kuitenkaan vielä kasvata asiakasarvoa. Varsinainen kehittäminen edellyttää aktiivista asiakaspalautteen keräämistä jokaisen projektin aikana ja jälkeen. HKT-Korhosen tulee määritellä oma lähtötasonsa vertaamalla tässä tutkimuksessa esitettyä suotuisaa asiakaspolkua näkemykseen omasta toiminnasta, ja systemaattisesti seurata kehitystä saadun palautteen perusteella paikaten samalla ongelmakohtia.

Osallistavan tarvekartoituksen perusteella muodostettiin ehdotus *tarjooman muodostamiseksi* eli neljänteen prosessin vaiheeseen. HKT-Korhosen tarjooman sisällöksi ehdotettiin palvelupakettia valmistamiseen verkoston avulla ja palvelupakettia elinkaaren pidentämiseen (ehdotus 1, s. 77). Palvelupakettien sisältö tulee kuitenkin vielä vahvistaa keräämällä palautetta asiakkailta. Neljänteen vaiheeseen *markkinoinnin suunnittelu + hinnoittelu* muodostettiin ehdotus teorian ja tutkimuksen tulosten perusteella. Markkinoinnin suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota vahvojen, pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostamiseen ja ylläpitoon. Markkinointiin liittyvien toimenpiteiden tulee olla henkilökohtaisia ja luottamusta rakentavia. Hinnoittelussa tulee pyrkiä avoimuuteen muodostamalla esimerkkihinnastoja referenssiprojekteista ja välttää tilannetta, jossa tarjooman tuotantokustannukset siirretään suoraan asiakkaan maksettavaksi. *Tarjooman konkretisointi* tulee toteuttaa hyödyntämällä referenssejä aikaisemmista projekteista sekä tuottamalla brändinmukaista materiaalia myynnin ja markkinointiviestinnän tueksi ja yrityksen verkkosivuille. Prosessin viimeinen vaihe alkaa *pilotoinnilla*, joka mahdollistaa tarjooman testaamisen oikealla asiakkaalla ja kehittämisen ennen varsinaista *lanseerausta*. Viimeiseen vaiheeseen ei saatu kerättyä teoriaa vahvistavaa tietoa tutkimuksen empirian avulla. Siksi pilotoinnin ja lanseerauksen toteuttamiselle voidaan esittää ainoastaan teorian (kappale 2.3.5) mukaisia toimenpiteitä.

### **7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja yleistettävyys**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijän valinnoilla on suuri merkitys johtopäätösten ja tulosten syntymiseen. Tässä tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset perustuvat yhden henkilön tulkintaan ja analysointikykyyn, joten tuloksia ei voida pitää täysin objektiivisina. Tutkijan valinnat näkyvät tutkimuksen asettelussa, haastateltavien valinnassa, tiedon analysoinnissa ja tulosten esittelyssä.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti kuvaa luotettavuutta, joka saavutetaan minimoimalla tutkimusasetteluun ja tutkimuksen käytännön toteuttamiseen liittyviä virheitä. Tässä

tutkimuksessa sisäistä validiteettia pyrittiin kasvattamaan suunnittelemalla empiirinen tutkimus huolella. Haastattelutilannetta myös harjoiteltiin, jolloin saatiin pienenettyä haastattelutekniikan hajontaa. Kaikki haastattelut dokumentoitiin identtisesti ääninauhalle. Osa haastatteluista suoritettiin haastateltavan toimipaikalla, osa julkisissa tiloissa. Tilan ei kuitenkaan koettu vaikuttavan merkittävästi haastateltavien kommentteihin, sillä haastateltavan ja haastattelijan välinen luottamus saatiin rakennettua kaikissa tilanteissa jo varhaisessa vaiheessa.

Ulkoinen validiteetti kuvaa tutkimuksen yleistettävyyttä vastaaviin tutkimuksiin (Bryman 2012). Kvalitatiiviset tutkimukset ovat usein otoksen ja luonteensa puolesta täysin yksilöllisiä keskittyen hyvin tarkasti määriteltyihin ongelmiin. Siksi vertailu vastaaviin tutkimuksiin on vaikeaa, ja tulosten yleistäminen esimerkiksi muihin Pohjoismaihin tai vastaaviin yrityksiin jättää liikaa varaa spekulatiolle. Tutkimuksessa muodostettu teoreettinen viitekehys asiakasarvoa kasvattavalle prosessille on kuitenkin yleinen malli. Siksi viitekehysten uskotaan soveltuvan myös muihin vastaaviin teollisuudenaloihin, joissa tuoteistetaan palveluita tai tarjoomaa.

Tähän tutkimukseen haastateltiin 6 henkilöä, jotka valittiin tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan näkemysten perusteella. Otoksen ongelmana voidaan pitää pientä kokoa ja sitä, että 5/6 haastateltavista edusti keskenään vastaavankokoisia yrityksiä, mutta yksi oli muita suuremmasta yrityksestä. Tulee kuitenkin huomioida, että suuremman yrityksen edustajan näkemykset olivat monilta osin linjassa muiden kanssa. Toinen otokseen liittyvä epäluotettavuustekijä oli se, että kaksi haastateltavaa edusti samaa yritystä ja heidän näkemyksensä olivat monin paikoin lähellä toisiaan. Haastateltavat olivat kaikki päättävässä asemassa olevia henkilöitä, mutta osittain eri asemassa. Otokseen liittyy näin ollen useampia epävarmuustekijöitä, joten tuloksia ei voida aukottomasti skaalata kuvaamaan suurempaa populaatiota. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tulisikin kiinnittää tarkemmin huomioita otokseen ja pyrkiä valitsemaan kaikin tavoin keskenään vertailukelpoisia henkilöitä haastateltaviksi.

## **7.4 Toimeksiantajan tuotteistamisprojektin väliarviointi**

Tämän diplomityön aihetta käsiteltiin kahdesta näkökulmasta. Työ oli toisaalta akateeminen tutkimus asiakasarvon kasvattamisesta tuotteistamisprosessissa ja toisaalta osa HKT-Korhosen tuotteistamisprojektia, joka pohjustettiin ja käynnistettiin tämän tutkimuksen avulla. Kuva (2) (s. 13) havainnollistaa edellä mainittua kahtiajakoa.

Toimeksiantajan tuotteistamisprojekti aloitettiin, koska tämä on siirtymässä valmistajasta kokonaisratkaisuntarjoajaksi. Tavoitteeksi asetettiin konkreettisen monistettavan tarjooman muodostaminen asiakastarpeiden perusteella sekä parempi näkemys asiakkaiden arvonmuodostumisesta. Projekti saatiin aloitettua ja ensimmäinen konkreettinen vaihe suoritettua, jossa kartoitettiin potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ja asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakastarpeiden perusteella saatiin myös muodostettua ehdotus tarjooman sisällöksi ja paljon ajatuksia projektin seuraavien vaiheiden toteuttamiseen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että projektia ei ole vielä saatu päätökseen. Seuraavaksi tulee palata takaisin asiakkaiden pariin ja testata, miten he kokevat ehdotuksen tarjooman sisällöstä. Asiakassegmentin määrittelyyn tulee myös kiinnittää enemmän huomiota, sillä tätä tärkeää aihetta vain sivuttiin projektin alussa. Ehdotukset projektin myöhempiin vaiheisiin tulee viedä käytännön tasolle, eli toteuttaa markkinointisuunnitelma, hinnoittelu ja konkretisointi. Tuotteistettua tarjoomaa tulee päästä pilotoimaan todellisilla asiakkailla mahdollisimman pian. Tämä mahdollistaa realistisen asiakaspalautteen keräämisen omasta toiminnasta ja asiakaspolun hyödyntämisen toiminnan kehittämisen välineenä.

## **7.5 Tieteellinen kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa yhdistettiin tuotteistamisen ja palvelumuotoilun kirjallisuutta muodostamalla teoreettinen viitekehys asiakasarvoa kasvattavalle tuotteistamisen prosessille. Kirjallisuudesta ei löydetty aikaisempaa havaintoa asiakaspolun tai osallistavan tarvekartoituksen käytöstä osana tuotteistamisen prosessia, joten tämän tutkimuksen viitekehys tarjoaa uuden näkemyksen tuotteistamisen kirjallisuuteen.



Erityisesti asiakaspolun dokumentointi todettiin soveltuvaksi menetelmäksi tuotteistamisprosessin kannalta. Kirjallisuuden perusteella asiakaspolkua sovelletaan menetelmänä tarkastelemaan tietyn palveluntarjoajan asiakkaan saamaa kokemusta palvelun eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa meneteltiin toisin. Empiriassa dokumentoitiin suotuisa asiakaspolku haastateltavien aikaisempien kokemusten perusteella, jotka ovat muodostuneet eri palveluntarjoajien kanssa toimittaessa. Menetelmä antaa mahdollisuuden huomioida asiakaskokemukseen vaikuttavia tärkeitä asioita jo palvelukehityksen alussa, eli ennen kuin asiakkaat ovat palvelua käyttäneet. Siksi menetelmää voidaan suositella sovellettavaksi asiakaslähtöisten teollisten palveluiden kehittämiseen ja tuotteistamiseen.

Tämä tutkimus on tuonut uuden näkemyksen tuotteistamisen prosessiin. On kuitenkin tärkeää korostaa, että prosessin soveltaminen antaa edellytykset asiakasarvon kasvattamiselle, mutta ei itsessään kasvata sitä, kuten kappaleessa (7.2) todettiin. Tutkimusta voidaan pitää merkittävänä sekä tieteellisessä mielessä että toimeksiantajan kannalta, mutta se nosti esille myös uusia kysymyksiä.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin suomalaista huonekaluteollisuutta, mutta yhtä mielenkiintoista olisi laajentaa tutkimusasetelmaa muihin vastaaviin teollisuuden aloihin ja tutkia, saadaanko yhteneviä tuloksia asiakasarvon muodostumiselle. Lisäksi olisi hyödyllistä selvittää, soveltuuko tämän tutkimuksen prosessi myös kuluttajatuotteiden ja palveluiden tuotteistamiseen, ja erityisesti, voidaanko vastaava suotuisa asiakaspolku määritellä ennakkoon kuluttajatuotteiden puolella. Tutkimuksessa oletetaan, että asiakaspolku soveltuu välineeksi toiminnan kehittämiseen asiakaspalautteen perusteella. Tämä olisi mielenkiintoista todentaa tutkimalla asiakaspolun edellytyksiä konkreettisena välineenä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Voidaanko asiakaspolkua käyttää esimerkiksi visuaalisena karttana tyytyväisyydestä ja yhdistää karttaan numeerisia menetelmiä asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi? Tutkimuksen viitekehyksen heikkoutena voidaan pitää asiakkaiden määrittelyvaiheen puuttumista. Siksi olisi hyödyllistä löytää viitekehystä tukeva malli asiakkaiden määrittelyyn B2B-kontekstissa, ja tutkia saadaanko asiakasarvon edellytyksiä lisättyä tätä tutkimusta merkittävämmäksi laajemman viitekehyksen avulla.

## 8 LÄHDELUETTELO

ALAJOUTSIJÄRVI, K., MANNERMAA, K., TIKKANEN, H. 2000. *Customer relationships and the small software firm: A framework for understanding challenges faced in marketing*. Information & Management, 37(3), pp. 153-159.

ANTTILA, M. *Palvelujen hinnoittelu – Resurssiperusteisesti vai lisäarvoa tuottaen*. Julkaisussa: Grönroos, C. & Järvinen, R.(toim.) (2001): s.42-54.

APUNEN, A. & PARANTAINEN, J. *Tuotteistajan 10 psykologista vipua, Tuotteistaminen 2*. Helsinki: Talentum (2011). 285 s.

BAINES, T., LIGHTFOOT, H.W., EVANS, S., NEELY, A., GREENOUGH, R., PEPPARD, J., ROY, R., SHEHAB, E., BRAGANZA, A. and TIWARI, A., 2007. *State-of-the-art in product-service systems*. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 221(10), pp. 1543-1552.

BERRY, L.L., CARBONE, L.P., HAECKEL, S.H. 2002. *Managing the total customer experience*. Saatavissa: <http://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-total-customer-experience/>

BILLÉ, R. 2010. *Action without change? On the use and usefulness of pilot experiments in environmental management*. SAPI EN.S.Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society, (3.1).

HOLMLID, S. *Participative, co-operative, emancipatory: From participatory design to service design*. 1st Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, Norway. Retrieved July. Vol. 5. 2009.

BOWEN, D., SIEHL, C., SCHNEIDER, B. 1991. *Developing service-oriented manufacturing*. (Making Organizations Competitive). pp. 397-418.

BROWN, S.W. 1991. *Service quality: Multidisciplinary and multinational perspectives*. Lexington Books. 350 p.

BROWN, T. 2009. *Change by design*. HarperCollins. 272 p.

BRYMAN, A. 2012. *Social research methods*. (4<sup>th</sup> edition) New York: Oxford university press. 750 p.

CRAWFORD, C.M. & DI BENEDETTO, C.A. 1991. *New products management*. 592 p.

DEDOOSE, Datankäsittelyohjelman verkkosivut, 2013 saatavissa: <http://www.dedoose.com/>

DENZIN, N.K. & LINCOLN, Y.S. 2000. *The discipline and practice of qualitative research*. Handbook of qualitative research, 2, pp. 1-28.

EISENHARDT, K.M. & GRAEBNER, M.E. 2007. *Theory building from cases: opportunities and challenges*. Academy of management journal, 50(1), pp. 25-32.

ERIKSSON, P. & KOISTINEN, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. 49 s.

FANG, E., PALMATIER, R.W. & STEENKAMP, J.E. 2008. *Effect of service transition strategies on firm value*. Journal of Marketing, 72(5), pp. 1-14.

FLAMHOLTZ, E. 1995. *Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management*. European Management Journal, 13(1), pp. 39-51.

FLAMHOLTZ, E.G. & RANDLE, Y. 1990. *Growing pains: How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. Jossey-Bass. 496 p.

FLYVBJERG, B. 2006. *Five misunderstandings about case-study research*. Qualitative inquiry, 12(2), pp. 219-245.

GERRING, J. 2007. *Case study research*. Cambridge University Press. Cambridge. 278 p.

GILMORE, J.H. & PINE, B.J. 2nd, 1997. *The four faces of mass customization*. Harvard business review, 75(1), pp. 91-101.

GRÖNROOS, C. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. WSOY. Porvoo 1998. 360 s.

GUMMESSON, E., 1987. *Lip service-a neglected area in services marketing*. Journal of Services Marketing, 1(1), pp. 19-23.

HÄMÄLÄINEN, K. & LAMMI, M. (2009), *Service Design as a tool for innovation leadership*. Teoksessa: Miettinen, S. & Koivisto, M. (2009), *Designing Services with Innovative Methods*. Kuopio: Kuopio Academy of Design. 272 p.

HIRSJÄRVI, S. & HURME, H., 2000. *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s.

HOLMA, T. 1998. *Tuotteistus tutuksi*. Kuntaliiton painatuskeskus Helsinki: Suomen kuntaliitto. 114 s.

IDEO, Ideo homepage/Work 2012 Online; <http://www.ideo.com/work/retail-strategy/>

JAAKKOLA, E., ORAVA, M., VARJONEN, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua*. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Saatavilla: [http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

JOSEFSSON, M. 2010. *Aineeton pääoma pakkaussuunnitteluprosessin arvoverkostossa*. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. 88 s.

KANTINKOSKI, S. 2011. *Palvelumallin tuotteistaminen*. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. 86 s.

KAPLINSKY, R. & MORRIS, M. 2001. *A handbook for value chain research*. IDRC. Saatavilla: <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>. 109 p.

KEINONEN, T. & JÄÄSKÖ, V. 2004. *Tuotekonseptointi*. Teknologiainfo Teknova. 204 s.

KOHLER, T., FUELLER, J., MATZLER, K., STIEGER, D. 2011. *Co-creation in virtual worlds: The design of the user experience*. MIS quarterly, 35(3), pp. 773-788.

KOIVISTO, M. (2009), *Frameworks for structuring services and customer experiences*. Teoksessa: Miettinen, S. & Koivisto, M. (2009) *Designing Services with Innovative Methods*. Kuopio: Kuopio Academy of Design. 272 p.

KOSKINEN, I., ZIMMERMAN, J., BINDER, T., REDSTROM, J., WENSVEEN, S., 2011. *Design research through practice: From the lab, field, and showroom*. Access Online via Elsevier.

KOTLER, P. 2009. *Marketing management*. Pearson Education India.

KRISTENSSON, P., MATTHING, J., JOHANSSON, N. 2008. *Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services*. International Journal of Service Industry Management, 19(4), pp. 474-491.

Lanne, M, & Ojanen, V., *Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteen hallinta*. Vol. 127. VTT Working Papers 127. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009>, 2009.

LEHTINEN, U. & NIINIMÄKI, S. 2005. *Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki: WSOY. 282 s.

LOVELOCK, C. 2011. *Services Marketing, 7/e*. Pearson Education India. 928 p.

MAGER, B. (2009), *Service design as an emerging field*. Teoksessa: Miettinen, S. & Koivisto, M. (2009), *Designing Services with Innovative Methods*. Kuopio: Kuopio Academy of Design. 272 p.

- MASLOW, A.H. 1943. *A theory of human motivation*. Psychological review, 50(4), pp. 370.
- MEYER, C. & SCHWAGER, A. 2007. *Understanding customer experience*. Harvard business review, 85(2), pp. 116.
- MILLER, G.A. 1962. *Some psychological studies of grammar*. American psychologist, 17(11), pp. 748.
- MORITZ, S. 2005. *Service design: practical access to an evolving field*. Cologne, Germany: Köln International School of Design. 125 p.
- NIELSEN, J. 2003. *Usability 101: Introduction to usability*. Jakob Nielsen's Alertbox, August, 25. Saatavissa: [www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/](http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/)
- OLIVA, R. & KALLENBERG, R. 2003. *Managing the transition from products to services*. International Journal of Service Industry Management, 14(2), pp. 160-172.
- OLIVER, D.G., SEROVICH, J.M., MASON, T.L. 2005. *Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research*. Social Forces, 84(2), pp. 1273-1289.
- PANNETIER, E. Human factor strategist, Design agency 358. Helsinki, Finland. Haastattelu 21.9.2013.
- PARANTAINEN, J. 2007. *Tuotteistaminen*. Helsinki: Talentum. 290 s.
- PICOULT, J. *The ROI of a great customer experience*. Saatavissa: <http://www.watermarkconsult.net/blog/2012/02/01/the-roi-of-a-great-customer-experience/>
- PILAT, D. & WÖLFL, A. 2005. *Measuring the interaction between manufacturing and services*. OECD Paris.
- PINE, B.J. & GILMORE, J.H. 1998. *Welcome to the experience economy*. Harvard business review, 76, pp. 97-105.
- PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, V. 2004. *Co-creating unique value with customers*. Strategy & Leadership, 32(3), pp. 4-9.
- SAHRAMAA, T. *Community-forward campuses: fostering the sense of community at universities through placemaking*. Master's Thesis, Aalto University School of Business. (2013). 142 p.

SALMINEN, R.T. & MÖLLER, K. 2006. *Role of references in business marketing–Towards a normative theory of referencing*. Journal of Business-to-Business Marketing, 13(1), pp. 1-51.

SEGELSTRÖM, F. 2009. *Communicating through Visualizations: Service Designers on Visualizing User Research*. DeThinking Design, ReThinking Services–First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation 2009.

SHETH, J.N. & PARVATIYAR, A. 1995. *The evolution of relationship marketing*. International Business Review, 4(4), pp. 397-418.

SHOVE, E., WATSON, M., HAND, M., INGRAM, J. 2007. *The design of everyday life*. Berg Oxford.192 p.

SIMULA, H., LETHTIMÄKI, T., SALO, J. 2008. *Re-thinking the product: from innovative technology to productized offering*. Proceedings of the 19th International Society for Professional Innovation Management Conference, Tours, France 2008.

SIPILÄ, J. 1995. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. WSOY: Porvoo. 151 s.

SONG, X.M. & MONTOYA-WEISS, M.M. 1998. *Critical development activities for really new versus incremental products*. Journal of Product Innovation Management, 15(2), pp. 124-135.

SPRING, M. & ARAUJO, L. 2009. *Service, services and products: rethinking operations strategy*. International Journal of Operations & Production Management, 29(5), pp. 444-467.

SPRINGER, T., AZZARELLO, D., MELTON, J. 2011. *What it takes to win with customer experience*. Saatavissa: <http://www.bain.com/publications/articles/what-it-takes-to-win-with-customer-experience.aspx>

SUOMALAISEN TYÖN LIITTO, *Suomalaisen työn liiton verkkosivut/tarinoita työstä*. Saatavissa: <http://www.suomalainentyo.fi/tarinoita-tyosta/videot/puuseppa-huonekalutehdas-korhonen>

TALO USSANOMAT, *Taloussanomien verkkosivut/yrityshaku* 2013, Saatavissa: <http://yritys.taloussanommat.fi/y/huonekalutehdas-korhonen-oy/kaarina/0133214-6/>

TORKKELI, M., SALMI, P., OJANEN, V., LÄNKINEN, H., LAAKSOLAHTI, A., HÄNNINEN, S., HALLIKAS, J. 2005. *Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet*. Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Tutkimusraportti, 168.

TUOMINEN, A., PAANANEN, M., VIRTANEN, P. 2005. *Projektituotteistajan opas*. Työministeriö. 84 s.

TUULANIEMI, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum, 303 s.

VALTONEN, J. 2007. *Suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistaminen*. Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 76 s.

VANDERMERWE, S. & RADA, J. 1989. *Servitization of business: adding value by adding services*. European Management Journal, 6(4), pp. 314-324.

VARGO, S.L. & LUSCH, R.F. 2004. *Evolving to a new dominant logic for marketing*. Journal of Marketing, , pp. 1-17.

VERHOEF, P.C., LEMON, K.N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., SCHLESINGER, L.A. 2009. *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies*. Journal of Retailing, 85(1), pp. 31-41.

WESTON, C., GANDELL, T., BEAUCHAMP, J., MCALPINE, L., WISEMAN, C., BEAUCHAMP, C. 2001. *Analyzing interview data: The development and evolution of a coding system*. Qualitative Sociology, 24(3), pp. 381-400.

WISE, R. & BAUMGARTNER, P. 1999. *Go downstream*. Harvard business review, 77(5), pp. 133-141.

YIN, R.K., 2009. *Case study research: Design and methods*. Sage publications. 312 p.

YLIKOSKI, T., 1999. *Unohtuiko asiakas?* Keuruu. Otavan kirjapaino 185 s.

## 9 LIITTEET

### Haastattelukysymykset

#### OSA 1. Osallistava tarvekartoitus

- Mikä on yrityksenne ydinosuamista?
- Mikä on yrityksenne visio?
- Mikä on tavoitteenne?
- Mihin suuntaan haluisitte kehittää sitä?
- Piirrä tuotteenne arvoketjun pääkohdat ideasta myyntiin ja myynnistä elinkaaren loppuun asti, ja kerro miten arvoketjun vaiheet on organisoitu?
- Miten arvoketjua voisi tehostaa/kehittää?

Huonekalutehdas Korhonen on ajatellut tarjoavansa seuraavanlaisia palveluita (palvelukortit). Valitse ne palvelut joiden koet helpottavan yrityksenne toimintaa, tai olevan muuten kiinnostavia.

- Miksi valitsit kyseiset palvelut?
- Miksi et valinnut muita?
- Mitä muita palveluita tarvitsette/olette jo ostaneet muualta?

#### OSA 2. Asiakaspolun dokumentointi

Anna esimerkki yrityksenne ostamista palveluista/yhteistyöprojekteista joista olette saaneet positiivisen ja negatiivisen kokemuksen. Nimiä ei tarvitse mainita. Kuvaile näitä palveluita ja kokemuksia.

#### Alku

- Mistä tarve syntyy, vai synnytetäänkö se?
- Miten saat tietoa ongelman ratkaisemiseksi?
- Mitä tietoa tulisi saada?
- Mistä ja millä tavalla tätä tietoa saat?
- Miten valitsette palvelutarjoajan?
- Mikä auttaa vakuuttumaan ja sitoutumaan tiettyyn palveluntarjoajaan?
- Kuinka paljon resursseja olisit valmis sitomaan uuden yhteistyön aloittamiseen?
- Kuinka tärkeänä näet resursoinnin yhteistyön alussa?
- Mikä epäilyttää uudessa yhteistyössä?



**Keskivaihe**

- Mitkä ovat kolme tärkeintä tekijää positiiviseen palvelukokemukseen?
  - Miksi?
- Minkälaista yhteistyötä edellyttät palveluntarjoajan ja yrityksenne välillä?
- Mikä on huonoa ja mikä hyvää yhteistyötä?
- Kuinka tiivistä yhteistyön tulee olla?
- Miten seuraat yhteistyöprojektin etenemistä?
- Miten olet yhteydessä palveluntarjoajaan?
- Mikä merkitys on sillä että yhteyshenkilö pysyy samana prosessin ajan?

**Loppu**

- Pidätkö asiakkuussuhteen ylläpitoa tärkeänä varsinaisen ydinpalvelun jälkeen?
  - Miksi?
- Onko jälkipalvelu mielestäsi tärkeä osa kokonaisuutta?
- Kenelle ja miten kerrot onnistuneesta / epäonnistuneesta palvelukokemuksesta?
- Mikä saa kertomaan kokemuksista?
- Suositteletko hyvää yhteistyökumppania muille?
  - Miksi?

**Muuta:**

- Minkälaisina näet HKT-Korhosen edellytykset toimia kokonaispalveluntarjoajana?
- Miten HKT-Korhosen tulisi kehittää liiketoimintaansa, palveluita jne?
- Mitä muuta sinulla tulee mieleen HKT-Korhosesta?